



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Projeto de Dissertação

Docente: Professora Doutora Diana Dias

Discente: Irina Micaela Filipe Fortes – N° 50029825 – Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão Emocional na Relação com o Outro

Lisboa, 2016

## RESUMO

Este estudo científico é sobre a Gestão emocional na relação com o outro e tem como base o modelo de Inteligência Emocional feito pela empresa Neves de Almeida, que para elaborar o mesmo teve como base o modelo de Daniel Goleman (1998).

A capacidade de influenciar os outros pode traduzir-se numa mais valia para as organizações. As pessoas emocionalmente inteligentes sentem-se mais seguras, têm mais capacidade para controlar e influenciar eventos de vida e com isso conseguir melhores resultados para as organizações em que estão inseridas. Para muitas organizações hoje em dia trabalhar a inteligência emocional é uma forma de manter os colaboradores mais motivados e obter melhores resultados a nível organizacional. Diversos estudos têm sido elaborados com o propósito de averiguar que tipo de motivação poderá levar um indivíduo a ser influenciado por outro.

Este estudo tem como objetivo geral medir a associação/correlação entre a gestão emocional e as variáveis independentes (idade, género e escolaridade). Os resultados serão analisados em função das variáveis independentes (género, idade e escolaridade dos participantes) e das variável dependente gestão emocional e das subcategorias GE1 (média dos itens/autoreports) e GE2 (média dos dilemas). O estudo contou com 225 participantes, sendo que a maior predominância é do sexo feminino.

Palavras-chave: Gestão Emocional, Inteligência Emocional, competências, organizações.

## **ABSTRACT**

This scientific study is about emotional management in relation to the other and is based on the Emotional Intelligence model made by the company Neves de Almeida, who in order to elaborate it based itself on the model made by Daniel Goleman in 1998.

The ability to influence others can result in a capital gain for organizations. Emotionally intelligent people feel safer, have more ability to control and influence life events and thus achieve better results for the organizations they are inserted on. For many organizations today work on emotional intelligence is a way to keep the most motivated and best results at the organizational level. Several studies have been developed in order to assess what kind of motivation can lead an individual to be influenced by other.

This study has the general objective measure the association / correlation between emotional management and the independent variables (age , gender and education) . The results will be analyzed in terms of the independent variables ( gender , age and education of participants) and the dependent variable emotional management and SG1 subcategories ( average items / autoreports ) and SG2 ( average dilemmas ) . The study included 225 participants, the largest of which is predominantly female.

**Keywords:** Emotinal Management, Emotional Intelligence, skills, organizations.

## Índice

INTRODUÇÃO.....	5
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
1. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) .....	7
1.1. DIFICULDADE CONCEPTUAL .....	9
1.2. MODELOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	10
1.3. IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	14
1.4. IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS/CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	15
1.5. DIFERENÇAS ENTRE GÊNEROS NA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	18
1.6. GESTÃO EMOCIONAL .....	20
1.6.1. CONCEITO DE EMOÇÃO.....	21
1.7. GESTÃO EMOCIONAL (GE) E RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS.....	22
1.8. VANTAGENS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	27
1.9. ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A GESTÃO EMOCIONAL NA RELAÇÃO COM O OUTRO .....	28
1.10. PERTINÊNCIA DO ESTUDO .....	28
CAPÍTULO II - METODOLOGIA.....	29
2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	29
2.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	29
2.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	30
2.3. VARIÁVEIS DO ESTUDO, HIPÓTESES E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	32
2.4. PROCEDIMENTOS.....	32
CAPÍTULO III - ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	34
3. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	34
3.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
3.1.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA .....	37
3.1.2. ASSOCIAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE GE (GE1 E O GE2) E AS VARIÁVEIS INDEPENDENTES.....	37
3.1.3. COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS E RESULTADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE GE (GE1 E GE2) COM A VARIÁVEL INDEPENDENTE GÊNERO.....	39
3.1.4. COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS E RESULTADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE GE (GE1 E GE2) E A VARIÁVEL INDEPENDENTE IDADE .....	40
3.1.5. COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS E RESULTADOS ENTRE A VARIÁVEL DEPENDENTE GE (GE1 E GE2) E A VARIÁVEL INDEPENDENTE ESCOLARIDADE .....	41
3.2. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES.....	43
3.3. RECOMENDAÇÕES.....	47
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
5. ANEXOS.....	50

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Habilidades cognitivas da inteligência emocional.....	12
Tabela 2 – Caraterização do gênero.....	34
Tabela 3- Caraterização do nível de escolaridade.....	34
Tabela 4 – Consistência Interna.....	35
Tabela 5 – Total de respostas aos itens/autoreports.....	36
Tabela 6 – Total de respostas aos dilemas.....	36
Tabela 7 – GE (GE1 e GE2) e a variável independente gênero.....	38
Tabela 8 - GE (GE1 e GE2) e a variável independente idade.....	39
Tabela 9 – GE (GE1 e GE2) e a variável independente escolaridade.....	39
Tabela 10 – Média e resultados entre a GE (GE1 e GE2) e a variável independente gênero.....	40
Tabela 11 – Média e resultados entre a GE (GE1 e GE2) e a variável independente idade....	41
Tabela 12 – Média e resultados entre a GE (GE1 e GE2) e a variável independente escolaridade.....	42

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Desenho de investigação.....	29
Gráfico 2 – Escalão Etário.....	35

## **Siglas**

GE- gestão emocional

GE1- gestão emocional 1 (média dos itens/autoreports)

GE2 – gestão emocional 2 (média dos itens/autoreports)

IE- inteligência emocional

QI- quociente de inteligência

QE- quociente emocional

## **Introdução**

A inteligência emocional é um tópico que nos últimos anos tem vindo a ser alvo de muitas discussões e pesquisas académicas, pois têm sido cada vez mais evidentes as vantagens de possuí-la.

No decorrer do século XX houve uma inundação a psicologia por parte da inteligência emocional, dada a importância da inteligência cognitiva. Com isso, tornou-se evidente, que os resultados do Quociente de Inteligência (QI) nem sempre são bons preditores do êxito académico e profissional (McClelland; Goleman; citado por Aveleira, 2013). Pelo modo que, a aparente incapacidade das medidas tradicionais de inteligência cognitiva (e.g. QI) em prever o sucesso na vida, levaram ao desenvolvimento do conceito de inteligência emocional (IE), que começou a definir-se na literatura de Comportamento Organizacional, Recursos Humanos e de Gestão, sendo assim designado pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990).

As pessoas emocionalmente inteligentes são seres dotados de capacidades que controlam as suas próprias emoções e alheias, com o intuito de regular pensamentos e ações, para que as mesmas não sejam tomadas de forma irracional. Proponho-me a investigar este tema, propriamente o ramo da Gestão Emocional na relação com o outro, porque precisamos de ter em consideração que quando se gere ativos humanos devemos estar conscientes de que existe a necessidade de se gerir e trabalhar as emoções de cada colaborador sejam elas positivas ou negativas, ajuda-los a serem capazes de separar as mesmas das funções que desempenham pois estas podem interferir na relação com o outro e nos resultados organizacionais, gerando a desmotivação, stress e muitas vezes levando ao burnout.

Goleman (1996) atraiu muitos simpatizantes para este tema, com a sua obra intitulada *Inteligência Emocional* (1996), argumentou que a inteligência poderia assumir duas formas: a) Quociente emocional (QE) onde o sucesso pessoal e profissional depende deste fator; e b) quociente intelectual (QI) não é algo adquirido a nascença, pode ser desenvolvido (Almeida, Guisande & Ferreira, p. 110, 2009). E é sobre este contexto que me proponho a investigar.

Segundo Roberts, Flores-Mendoza & Nascimento (2002), pessoas emocionalmente estáveis ou que gerem melhor as suas emoções, à partida estão mais aptas para realizar as suas tarefas e tomar decisões mais acertadas a nível profissional e têm melhor qualidade de vida. Este estudo tem como objetivo geral medir a associação/correlação entre a gestão emocional e as variáveis independentes (idade, género e escolaridade).

Como questão de partida pretendo analisar <<Em que medida a gestão emocional pode melhorar a relação com o outro >>, desta forma reconhecendo inicialmente estas



características, conseguirei chegar de uma forma mais clara e explícita ao objetivo do estudo e assim averiguar as associações existentes entre as variáveis dependentes e independentes.

## Capítulo I – Enquadramento teórico

### 1. A Inteligência Emocional (IE)

Nos últimos anos a inteligência Emocional é um conceito que tem chamado a atenção não só de vários escritores, mas também da sociedade em geral. A mesma é tema principal de vários livros, artigos, estudos científicos, entre outros. A sua dificuldade conceptual tem levado vários autores a deleitarem-se sobre este tema, a formularem e reformularem conceitos.

O termo IE a muito que é objeto de estudo para muitos, foi introduzido pela primeira vez no início de 1990 por Salovey e Mayer, mas só ganhou popularidade entre os profissionais, bem como entre o público em geral após a publicação do livro de Daniel Goleman em 1995 intitulado “Why it can matter more than IQ “.

Posteriormente Salovey, Mayer e Caruso com ajuda de mais outros investigadores chegaram a conclusão que a IE não é um traço, mas sim um composto de emoções distintas e capacidades de raciocínio.

Compreender emoções implica as suas associações com outras experiências sensoriais, também como compreender e analisar o significado de condição emocional diversificada. Para formar emoções mais complexas dentro de indivíduo, primeiramente temos de perceber as próprias emoções e isso envolve o reconhecimento de como reunir as emoções mais básicas.

Segundo Thorndike (1920; citado por Amaral 2012), “inteligência social” é a capacidade de compreender e se relacionar com sabedoria nas relações humanas. Gardner (1998) ao propor a teoria das inteligências múltiplas, considerou a “inteligência social” de Thorndike como uma das sete inteligências tendo-lhe reconhecido dois níveis o intrapessoal e o interpessoal. Sendo que, o primeiro nível diz respeito a capacidade que o indivíduo possui de autoavaliação e conhecimento dos próprios sentimentos e o segundo, refere-se à capacidade de identificar e compreender os desejos de outros e “estados de espírito”.

Carroll (1982; citado por Carla Woycieloski & Claudio Simon Hutz, 2009; página 2) referiu que Dalton referia a inteligência como “*o reflexo de habilidades sensoriais e perceptivas transmitidas geneticamente*”. Assim como Dalton, Raymond Cattell “*acreditava que testes baseados em habilidades mentais simples (como tempos de reação, discriminação sensorial e associação de palavras) poderiam constituir importantes preditores do*

*desempenho acadêmico*”. Estudos posteriores mostraram que escalas que se baseiam em habilidades simples não preveem sucesso acadêmico e não são adequadas para medir a inteligência.

Desde a muitos anos atrás que o conceito de inteligência é usado para muitas investigações e teorizações. “Oliveira-Castro (2001) explicitam que teóricos em psicologia procuram conceituar inteligência de diversas formas: “(a) quanto a natureza do fenômeno relacionado com características biológicas (velocidade de condução nervosa, taxa metabólica de glicose cortical, características estruturais do sistema nervoso); (b) processos cognitivos ou decomposição de tarefas complexas em componentes cognitivos e (c) traços latentes (de natureza psicométrica), ressaltam que essas abordagens não são necessariamente incompetentes podem vir a complementar-se” (Silvana Helal Nascimento, 2006, página 47).

Matthews, Zeidner e Roberts (2002; citado por Carla Woyciekoski & Claudio Simon Hutz, 2009) defendem que a mais de um século que a inteligência e a emoção têm causado polêmica e estimulado investigadores a estudos científicos.

A IE, como novo campo de investigação trás como proposta ampliar o conceito tradicional do que é aceito como inteligente abordando aspetos relacionados às emoções e sentimentos. Ao longo da história, centenas de investigadores definiram o que é ser inteligente através dos conceitos atuais sobre a inteligência que constituem o produto do pensamento, trabalho e investigações dos mesmos (Carla Woyciekoski & Claudio Simon Hutz, 2009).

É possível perceber que o desenvolvimento do pensamento em muitas áreas, fez com que se repensasse o que se entende por inteligência e por conseguinte o comportamento inteligente. A relação entre cognição e emoção faz com que se reconheça a capacidade do homem mourejar com o próprio mundo emocional de forma inteligente e compatível com os seus objetivos de vida (Carla Woyciekoski & Claudio Simon Hutz, 2009).

Segundo Carlos Alberto da Silva (2011), as pessoas desde o seu nascimento usam a emoção para manifestar a sua atitude íntima, que se mantém clara ao longo da sua vida.

Para Goleman a emoção “refere-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque para a ação” (Daniel Goleman, 2014, página 310).

Dado que cada ser humano é único, a capacidade de gerir emoções também difere entre os indivíduos, uns apresentam melhor aptidão que outros. Mas, com um programa de

educação emocional adequado, todos podem melhorar a própria gestão emocional e dos outros.

### **1.1. Dificuldade conceptual**

A IE é possivelmente um dos conceitos psicológicos mais estudados do século XX. O termo foi estudado por diversos autores em pouco tempo e existe muito interesse não só por parte dos especialistas, mas também do público em geral, porque possivelmente as pessoas que conseguem gerir melhor as próprias emoções têm mais êxito tanto na vida pessoal como profissional.

Com pouca aprovação científica, a inteligência emocional não possui ainda validade psicométrica bem como uma definição semântica para que possa ser considerada um tipo de inteligência. A expressão inteligência emocional ficou mais conhecida na década de 90 pela obra “Emotional Intelligence” de Daniel Goleman. A mesma evoluiu a partir do conceito de inteligência desenvolvido por diversos autores, dentre os quais Salovey e Mayer (1990) que foram os primeiros autores a propor uma definição formal de Inteligência Emocional, embora muitos atribuam à Daniel Goleman (1995) o surgimento do conceito.

Antes de Goleman (1995) fazer a publicação do seu livro, surgiu na literatura científica um artigo de Salovey e Mayer (1990), onde segundo estes autores o tipo de inteligência social que distingue os seres humanos, está vinculada ao conhecimento das próprias emoções (capacidade que as pessoas têm para descrever, comunicar ou expressar as suas emoções), ao controle das emoções (conseguir segurar as emoções, sem oprimir e redirecioná-las para um momento mais oportuno), ao reconhecimento das emoções alheias (ser sensível aos sinais verbais e não verbais de outrem) e controle das relações sociais (saber lidar com o outro) (Roberts et al., 2002), ou seja, para eles tratava-se de uma habilidade mental sob forma de inteligência social.

Sendo assim, Goleman (1995) definiu a IE como a capacidade pessoal de gerir as suas emoções e os relacionamentos com outrem. Desta forma importa referir que a competência pessoal é uma combinação do conceito de auto-perceção (capacidade de conhecer os próprios estados de espírito) e o conceito de perceção emocional (competência fundamental para as duas competências), isto é, a competência para usar valores na tomada de decisões e para perceber como as emoções afetam o desempenho, já a competência social requer eficácia interpessoal (Amaral, 2012).

Em 1997 Salovey e Mayer (citado por Woyciekoski e Hutz, p. 152, 2010) a definiram como: (...) *a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e /ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.*

Estes investigadores consideram que a IE não é centrada no próprio estado e no dos outros, mas sim na capacidade que estas pessoas têm de controlar a suas emoções e poderem ser capazes de controlar sentimentos e pensamentos e comportamentos para poder resolver quer a níveis profissionais como pessoais.

Uns anos mais a frente, Bar-On (1997; citado por Amaral, 2012), considera a IE como a responsável pelas capacidades intelectuais, competências e capacidades que influenciam a maneira como se enfrentam as exigências do quotidiano e com as pressões profissionais. Mais para os anos 2000 Mathews e Zeidner, argumentaram que os processos neuro-cognitivos que estão por trás das diferenças individuais do constructo, relacionados com as teorias da IE deveriam descrever os processos cognitivos. Em 2001 estes autores fizeram fortes críticas a este constructo, relativamente as características dos instrumentos e a incapacidade na medição das aptidões emocionais (Guisande e Ferreira, 2009).

Fernanda Schroder (2010), defende que a IE se relaciona com o uso de forma inteligente das emoções, principalmente nos assuntos relacionados ao trabalho (Amaral, 2012). Nos dias de hoje imprescindível que as organizações tenham em considerações os aspetos psicológicos dos seus colaboradores, pois é quase inevitável que as emoções interfiram na maneira de pensar e de tomar decisões dos indivíduos e isto irá se refletir no trabalho desenvolvido pelos mesmos.

Após vários investigadores definirem a IE como capacidade, habilidade ou competência para lidar com emoções próprias e alheias, muitos foram os que tentaram desenvolver modelos para explicar o funcionamento da mesma.

## **1.2. Modelos da Inteligência Emocional**

Salovey e Mayer (1997) propuseram um modelo das habilidades cognitivas da IE, estes consideraram dois vetores importantes para a estrutura do mesmo: “a) as formas de processamento geral contidas nas emoções e b) as habilidades que entram neste processo de informação (Guisande & Ferreira, 2009). Segundo Mayer e Salovey (1993, 1997) este modelo

tem a capacidade para identificar e diferenciar informações relativas as emoções e ao mesmo tempo discrimina aspetos motivacionais relacionados a capacidade de controlar as emoções que permitem os indivíduos adaptarem-se aos seus meios e resolverem os problemas existentes.

O modelo teórico está estruturado de acordo com dois alicerces: complexidade e desenvolvimento (Tabela 1).

**Tabela 1** – Habilidades cognitivas da inteligência emocional

Complexidade	Gestão das emoções			
	Capacidade de permanecer aberto as emoções, sejam agradáveis ou desagradáveis	Capacidade de comprometer-se reflectidamente e ou desligar-se de uma emoção dependendo da sua utilidade	Capacidade de monitorizar as emoções em relação a si próprio e aos outros, tais como reconhecer quão claras e razoáveis elas são	Capacidade de gerir emoções em si próprio e nos outros, moderando as emoções negativas e aumentando as positivas, sem reprimir nem exagerar a sua expressão
	Compreensão e análise das emoções			
	Capacidade de nomear as emoções e reconhecer as relações entre as palavras e as próprias emoções	Capacidade para interpretar o significado que as emoções transmitem, por exemplo a tristeza associada muitas vezes a uma perda	Capacidade de compreender sentimentos complexos ou a sua combinação, por exemplo, sentimentos de amor e ódio, ou de medo e surpresa	Capacidade de reconhecer prováveis transições entre emoções, tais como a transição da zanga para satisfação ou para vergonha
	Assimilação das emoções			
	As emoções determinam a ordem do pensamento dirigindo a atenção para a informação importante	As emoções estão suficientemente vivas e disponíveis de maneira que podem ser geradas como ajudas para julgamento e memória no que concerne as emoções	O estado emocional provoca alterações na perspectiva individual, desde o optimismo ao pessimismo, encorajando considerações de múltiplos pontos de vista	Os estados emocionais encorajam abordagens específicas dos problemas, por exemplo, a felicidade facilita o pensamento indutivo e a criatividade
	Percepção, avaliação e expressão das emoções			
	Capacidade para identificar emoções nos seus estados físicos, sentimentos e pensamentos	Capacidade para identificar emoções nas outras pessoas, nas obras de arte, na linguagem e em aspectos de comportamento	Capacidade para expressar as emoções com precisão e para expressar as necessidades relativas a esses sentimentos	Capacidade para discriminar entre expressões precisas ou imprecisas, ou honestas versus desonestas
	Desenvolvimento			

Fonte: Guisande e Ferreira (2009)

Segundo Mayer e Salovey (1997), cada componente é composta por um sistema hierárquico, tendo em consideração a complexidade dos processos psicológicos envolvidos, desta forma espera-se que os indivíduos mais inteligentes emocionalmente progridem de uma forma mais rápida por causa das competências mais complexas. Sendo que os componentes de níveis mais baixos correspondem a capacidades inferiores como perceber e expressar emoções e estas situam-se no eixo do desenvolvimento e as componentes superiores situam-se

no eixo da complexidade que dizem respeito a gerir e a compreender emoções (Guisande e Ferreira, 2009; Cardoso, 2011).

Um dos muitos investigadores que enveredou por esta vertente foi o Goleman (1998; citado por Vezhavam e Sivasubramanian, 2013), criou o modelo das competências emocionais que comporta por 4 capacidades que são:

- a) *Autoconsciência*: a capacidade de compreender as suas emoções e de que forma influenciam o desempenho no trabalho e no relacionamento com os outros. Através da dedicação integral e do treino diário é um objetivo passível de ser atingido.
- b) *Autogestão*: temos capacidade para gerir as nossas próprias emoções de forma saudável, controlar comportamentos e sentimentos impulsivos, ter iniciativa própria, acompanhar, pelo meio de compromissos e habituar-se a novas situações.
- c) *Consciência social*: entendemos as emoções, necessidades e preocupações dos outros, fixar em pistas emocionais, estarmos confortáveis socialmente e reconhecer em um grupo ou organização as dinâmicas de poder.
- d) *Gestão de relacionamento*: saber trabalhar em equipe e gerir conflitos, desenvolver e manter boas relações, falar com clareza, influenciar e inspirar os outros.

Mas este estudo é baseado no modelo de Inteligência Emocional feito pela empresa Neves de Almeida que usou o modelo de Daniel Goleman como base do mesmo, que é o seguinte:

- a) *Autoconhecimento*: a capacidade de identificar, reconhecer, analisar e compreender as emoções e os sentimentos percecionados em contexto profissional e ter consciência no seu impacto na sua produtividade e na sua relação com o outro.
- b) *Autogestão das Emoções*: a capacidade de gerir as suas emoções; de se controlar, de gerir o equilíbrio, a impulsividade.
- c) *Reconhecimento emocional do Outro*: a capacidade de percecionar e de compreender o outro.
- d) *Expressão Emocional*: a capacidade de selecionar formas verbais e não-verbais de expressar as minhas emoções e de me fazer compreender emocionalmente.
- e) *Gestão emocional na relação com o outro*: a capacidade de persuadir, influenciar e de gerir a relação e o impacto no outro” (Neves de Almeida, 2015).

Goleman expandiu o seu conceito de IE para o contexto empresarial, o mesmo propôs um modelo baseado na ciência do cérebro. Para ele, a herança evolutiva relacionada com a sobrevivência e adaptação é influenciada por centros cerebrais de emoções que abrigam



habilidades que permitam conduzir a vida de forma efetiva e desenvolver um sentido de sobrevivência social saudável. Mas possuir inteligência emocional não quer dizer que seja possível libertar os sentimentos deliberadamente, significa sim ser capaz de os gerir para expressá-los de forma apropriada e efetiva. É a inteligência emocional que determina o potencial para aprender habilidades práticas. (Silvana Helal Nascimento, 2006).

### **1.3. Impactos da Inteligência Emocional**

Segundo T. Vezhavan e M. Sivasubramanian (2013), a inteligência emocional tem impactos a nível organizacional e pessoal, estes estão descritos da seguinte forma:

**Desempenho organizacional:** a IE auxilia-nos a ultrapassar as dificuldades sociais na empresa, orientar e motivar os outros e a destacarmo-nos na nossa carreira. Para muitas empresas, quando se trata de aferir os candidatos ao emprego, veem a inteligência emocional como um importante fator, tanto quanto a capacidade técnica e requer o teste EQ antes da contratação.

**Saúde física:** se não formos capazes de gerir o nosso stress, isso pode levar a sérios problemas de saúde. Para conseguirmos melhorar a inteligência emocional o primeiro passo é controlar o stress, pois quando o mesmo está descontrolado pode acarretar uma série de problemas como: aumento de pressão arterial, supressão do sistema imunitário, aumento de risco de ataque cardíaco e acidente cardíaco vascular cerebral, contribui para a infertilidade e acelera o processo de envelhecimento.

**Saúde mental:** quando o nível de stress está muito elevado, leva ao descontrolo e isto pode nos afetar mentalmente, causando a vulnerabilidade para doenças como a ansiedade e a depressão. Se formos incapazes de gerir e compreender as nossas próprias emoções, também estaremos recetivos para mudanças de humor, incapacidade para ter relacionamentos sólidos e isto pode culminar num sentimento de solidão e isolamento.

**Relacionamentos:** quando compreendemos as nossas emoções e como controlá-las, estamos mais capacitados para dizer o que sentimos e perceber o que os outros sentem. Isto permite-nos sermos mais comunicativos e ter relações mais fortes, tanto a nível pessoal ou profissional.

#### **1.4. Importância da Inteligência Emocional para a Gestão de Recursos Humanos/contexto organizacional**

As competências sociais e emocionais, são importantes para o sucesso de qualquer profissional e têm como base a gestão das emoções. Com o mundo laboral a exigir dos indivíduos cada vez mais recursos físicos, emocionais e também cognitivos, essas habilidades ganham cada vez mais um papel preponderante. Qualquer profissional nos dias que correm é obrigado a relacionar-se com outras pessoas, tanto na vida pessoal como na profissional, cada vez mais o relacionamento interpessoal está associado as atividades laborais, como por exemplo trabalhos em equipa. Profissionais que não valorizam estas relações, normalmente estão conotados para o fracasso e geram vários problemas para organização, pelo que podem ser considerados não interessantes para a organização.

Atualmente o sucesso profissional não depende única e exclusivamente da capacidade intelectual do know how adquirido pelo colaborador, mas também pela forma como as pessoas conseguem controlar as emoções próprias e perceber as alheias.

Ashforth e Humphrey (1993; citado por Aveleira, 2013), averiguou que as emoções são uma parte integrante e inseparável da vida numa organização e que deve ser dada mais atenção à experiência emocional dos empregados.

A IE para Goleman (1998; citado por Aveleira, 2013) tem um papel importante para melhoria do desempenho no trabalho, assim como na vida pessoal. Goleman afirma que aproximadamente 90% do desempenho médio e elevado dos indivíduos séniores em posição de liderança deve-se a características da IE, mas do que a cognitiva.

Até a uns anos atrás o quociente de inteligência era considerado como a área que mais cobria para a concretização de objetivos, no entanto foi observado que alguns indivíduos, que apresentavam QI elevado, não contribuíam muito para a concretização dos objetivos. Com isso, o conceito de IE começou a ser considerado fulcral, sendo considerado um ingrediente vital para a inteligência humana. De acordo com esta linha de pensamento Strickland (2000), afirma que a IE é duas vezes tão importante quanto o QI e as habilidades técnicas combinadas (Aveleira, 2013).

Segundo Cary Charniss (2001), se olhar profundamente em quase todo o fator que influencia a eficácia, irá notar que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental. Por exemplo, os Estados Unidos viveram um período sem precedentes de prosperidade e crescimento económico. A desvantagem dessa circunstância feliz para muitas

organizações é que se tornou cada vez mais difícil reter bons funcionários, principalmente aqueles com as habilidades importantes na economia de alta tecnologia.

Então, que aspetos de uma organização são os mais importantes para manter bons funcionários? Um estudo da Organização Gallup que inclui dois milhões de funcionários em setecentas empresas demonstrou que, quanto mais tempo um empregado permanece em uma empresa, a sua produtividade é determinada pelo relacionamento com o seu supervisor imediato (Zipkin, 2000; citado por Cary Charniss, 2001).

Outro estudo quantificou esse efeito ainda mais. Spherion, uma firma de Fort Lauderdale, em Flórida, e Lou Harris Associates, constataram que apenas 11 por cento dos empregados que classificaram seus patrões como excelentes estavam propensos a permanecer na organização no ano seguinte. No entanto, 40 por cento dos que avaliaram seus patrões como medíocres disseram que estavam propensos a sair. Em outras palavras, as pessoas com bons patrões têm quatro vezes menos motivações para deixar os seus empregos do que são aqueles com chefes maus (Zipkin, 2000; citado por Cary Charniss, 2001).

De acordo com Goleman (2001; citado por Baloch, Saleem, Zaman & Fida; n.d), a autoconsciência é o reconhecimento dos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros, este é um fator importante na inteligência emocional. Pode-se considerar com segurança, com base na definição dada acima, que a autossensibilização é correlacionada com a produtividade dos funcionários.

Em conformidade com Salovey, Mayer e Caruso (2002; citado por Nascimento, 2006) diversos investigadores estudam de que forma será possível implementar a inteligência emocional no local de trabalho.

No contexto organizacional, a IE é preditor do bom desempenho no trabalho, bem como nos diversos contextos da vida (Van Rooy & Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam elevados níveis emocionais (Newman Joseph & MacCann, 2010; citado por Boazinha, 2014).

Ainda em fase experimental encontram-se os programas em ambiente laboral. O treinamento e desenvolvimento de competências emocionais e sociais que promovam o desenvolvimento de habilidades como a flexibilidade, autoconfiança, empatia, direção para realização, capacidade de persuadir, iniciativa, network (relacionamentos), gestão de equipa e autocontrole, antecipam uma abordagem promissora para a inteligência emocional em ambiente de trabalho. Será possível que os programas que tratem da inteligência emocional

em local de trabalho tenham o objetivo de tornar o gestor num treinador emocional para os seus funcionários (Nascimento, 2006).

A teoria organizacional deve debruçar-se mais sobre os processos cognitivos e de controle comportamental, pois “boas” organizações são aquelas que gerem emoções. Segundo a crença definida pela força do racionalismo, em que a eficiência das relações entre trabalhadores e gerentes e a ordem organizacional devem ser tratadas de forma racional, a emoção no ambiente organizacional está associada à constituição das tarefas e ao desempenho lucrativo (Leitão et al., 2006).

Autores como Sy, Tram e O'Hara (2006; citado por Aveleira, 2013), verificaram que empregados com maior IE são mais capacitados para regular as suas emoções e as alheias, permitindo promover interações positivas que elevam o desempenho superior, por meio de um comportamento de maior cidadania organizacional. Um outro autor que também sugeriu esta ligação foi Sari (2010; citado por Aveleira, 2013), para ele a IE é um fator determinante no emprego e no sucesso profissional, a IE aparentemente <<contribui para o desempenho no trabalho quando a manutenção do compromisso pessoal positivo é importante para o sucesso>> (Mayer, Salovey & Caruso, 2004, p 209).

Dentro das organizações, a inteligência geral é o maior preditor do desempenho profissional e da produtividade, na maioria das funções. Contudo, o valor das pessoas não é medido apenas por questões técnicas, mas também por outras características consideradas essenciais, como a integridade, a confiança, a iniciativa e as competências de relacionamento interpessoal (Woyciekoski & Hutz, 2008; citado por Boazinha, 2014).

Para Khokhar e Kush (2009; citado por Aveleira, 2013), a IE pode ser um fator para o aumento do desempenho no trabalho, e isto reflete-se no salário e na hierarquia e permite que as pessoas estimulem melhores relações no seio empresarial. O desempenho na organização, muitas vezes depende do suporte, dos conselhos e de outros recursos fornecidos por outros (Seibert, Kraimer & Liden, citado por Aveleira, 2013). A IE permite que as pessoas regulem as suas emoções para que lidem de forma eficaz com o stress e também pode contribuir muito para o desempenho.

Joseph e Newman (2010; citado por Aveleira, 2013) fizeram uma meta-análise onde concluíram que a IE é melhor preditor do desempenho em tarefas que precisavam de trabalho emocional, por outro lado, em trabalhos mais normais não apresenta um impacto significativo.

Moghadam, Jorfi e Jorfi (2010; citado por Qadar Baloch et al.), sugerem que tanto no sector público como o privado as organizações precisam da inteligência emocional para lidar com a mudança de uma forma eficaz, a mesma é uma ferramenta útil para ajudar os líderes a conduzir melhor a mudança que ocorre no ambiente organizacional.

Determinada por atitudes e competências intrapessoais e interpessoais, a importância da inteligência emocional aumenta consoante a progressão nos diferentes patamares da organização. Nas competências interpessoais encontramos as relações sociais e a empatia, enquanto que nas intrapessoais agrupam-se a auto-motivação, o autoconhecimento e o autocontrolo emocional. Cada uma delas relacionadas com habilidades sociais e emocionais.

Segundo Divya (2013; citado por Aveleira 2013), as maiores causas de stress para os colaboradores estão desde equipas multi-culturais, pressões do trabalho, conflitos no trabalho e familiares, até prazos apertados para entregas de projetos.

Inicialmente o desenvolvimento dos colaboradores foi criado com a finalidade de desenvolver conhecimentos e competências, com vista à obtenção de um trabalho mais eficiente. Atualmente e cada vez mais, o desenvolvimento dos recursos humanos e a importância de prestar atenção aos colaboradores com elevado potencial, provêm de uma gestão de talentos que busca enfatizar o desenvolvimento de competências (exemplo competências de IE) em vez do desenvolvimento de capacidades. O desenvolvimento destas áreas permite que os indivíduos conheçam as suas competências, e através da autoconsciência, que é um dos componentes mais eficazes na IE, comecem a melhorar e a promover as suas competências (Shaemi, Allamed, & Bajgerani, 2011), podendo levar a um aumento do desempenho no trabalho e por sua vez a uma maior proximidade da “categoria de talentos” na organização (Boazinha, 2014).

Para a gestão de recursos humanos, a IE é relevante, essencialmente, da relação resumida com o desempenho no trabalho, no entanto este desempenho se encontra relacionado com a gestão de talentos. Indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a ter um melhor e mais elevado desempenho e a serem melhores prestadores de serviços (Boazinha, 2014).

### **1.5. Diferenças entre Géneros na Inteligência Emocional**

Como as habilidades fornecidas pela IE, são um importante constructo psicológico, houve ainda um maior interesse em estudar qual a relação da mesma com outras

variáveis dentre elas o género. A questão era saber se existem diferenças entre a inteligência emocional e os géneros (Salman Shahzad, 2012).

No que se refere ao género na IE a sua diferenciação ainda é um pouco questionável e precisa de constante verificação, pois a literatura é incerta quanto aos resultados desta relação. Existem estudos onde apresentam uma maior competência emocional por parte das mulheres e estudos onde não se verifica associação entre estas variáveis.

Brody e Hall (1993; citado por Cardoso, 2011) afirmam que é mais comum as mulheres serem consideradas mais emotivas, terem maior expressão emocional e maior tendência para demonstrarem emoções íntimas do que os homens.

Em 1998 Goleman (Shahzad, 2012) argumentou que "os homens e mulheres parecem igualmente capazes de aumentar a sua inteligência emocional". Um estudo realizado por Stein (citado em Shahzad, 2012), em que foram avaliados homens e mulheres para aferir a variável IE nos mesmos, verificou-se que nas subescalas de empatia e de responsabilidade social, as mulheres obtiveram maior pontuação do que os homens, enquanto os homens tiveram maior pontuação nas subescalas de tolerância ao stress e autoconfiança do que as mulheres. Ele concluiu que homens e mulheres são igualmente inteligentes emocionalmente, mas eles são fortes em diferentes domínios.

Num estudo feito em 2000 os investigadores, referem que os homens apresentam maior capacidade para tolerar o stress e controlar impulsos, já as mulheres apresentam resultados superiores no que se refere a relacionamentos interpessoais. Como explicação para estes resultados os autores atribuem ao facto dos homens caracterizarem-se mais inteligentes, baseados em pontuações positivas obtidas em outros constructos (autoestima) e as mulheres tendem a subestimar as suas capacidades emocionais (Bar-On, Brown, Kirkcaldy & Thome, 2000; Petrides & Furnham, 2000; citado por Cardoso, 2011).

Por volta de 2003 Mandell e Pherwani (citado por Salman Shahzad, 2012) analisaram as relações entre o género, liderança e inteligência emocional, onde encontraram resultados significativos e preditivos entre essas variáveis. Foram feitas pesquisas por outros estudiosos sobre as diferenças entre o género e a inteligência emocional, como Bar-On (1997) e Goleman (1995) encontraram diferenças de inteligência emocional em perfis masculinos e femininos, os pesquisadores Mayer et al. (1999), Mayer & Geher (1996) e Mandell & Pherwani (2003), nas suas pesquisas constataram que as mulheres tiveram uma pontuação mais elevada na variável em questão do que os homens. Por outro lado, Petrides e Furnham (2000) descobriram que a pontuação dos homens é mais elevada que a das mulheres.

Pertrides, Furnham e Martin (2004, citado por Cardoso, 2011), dizem que a inteligência emocional é um atributo mais feminino, eles justificam-se ao dizer que as mulheres demonstram mais competência social do que os homens.

Importa salientar que para Brackett e Colaboradores (2006) estas diferenças de gênero podem ser uma questão problemática, pois as mulheres tendem a subestimar-se e os homens a sobrevalorizar-se.

Em anos mais atuais Siu (2009; citado por Cardoso, 2011) afirmou que as mulheres apresentam maiores capacidades na gestão de emoções e ao nível da IE em geral.

Segundo Salman Shazahd (2012) anteriormente, foram realizados estudos para avaliar as diferenças entre o gênero na variável da inteligência emocional tendo-se encontrado resultados controversos. Estudos em que foram utilizadas as medidas de autorrelato para avaliar as diferenças de gênero na variável inteligência emocional geralmente não encontraram diferenças significativas (Fernández-Berrocal, Extremera, & Ramos, 2004), ou, em outros casos, os homens tiveram ligeiramente uma pontuação superior no domínio sub intrapessoal do que mulheres (Bar-On, Brown, Kirkcaldy, e Thome; 2000; PETRIDES & Furhman, 2000).

Os estudos existentes são de certa forma controversos e precisam de pesquisas constantes, visto que uns autores afirmam que os homens são mais inteligentes, outros afirmam que são as mulheres e ainda existem os que defendem que não existem diferenças entre os mesmos no que respeita a IE.

## **1.6. Gestão Emocional**

Desde o nascimento que o individuo utiliza a emoção como forma de expressar a sua atitude íntima, a qual se mantém explícita ao longo da sua vida (Carlos Alberto da Silva, 2011). Contudo, a emoção corresponderia a uma emoção psicológica complexa, que envolveria inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspetos sociais e da personalidade, que acompanhados de mudanças fisiológicas, expressariam um acontecimento significativo para o bem-estar subjetivo do sujeito no seu encontro com o ambiente.

Para melhor se perceber o problema exposto importa antes definir o que se percebe por emoções.

### **1.6.1. Conceito de emoção**

Ainda não existe um consenso quanto a definição de emoção, pois a mesma é complexa e está sujeita a grandes mudanças. A mesma tem despertado um grande interesse por parte dos investigadores e suscitado um número que cresce a cada dia de investigações. Com isto, Daniel Goleman (1995), interpreta a emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação.

Cristobal (1996; citado por Silva 2011), sugeriu que a emoção se reflete de forma corpórea, ou seja, implica mudanças na temperatura da pele, varia o aumento cardíaco, respirar de forma diferente, suor frio, entre outras coisas. Este autor acredita que quando as pessoas estão emocionadas há uma mudança nelas mesmas e esta mudança pode ser interior (ninguém vê, apenas a pessoa sente) ou externa (visível para todos)

Bisquerra (2000), definiu a emoção como sendo uma resposta complexa do organismo, caracterizando-a como perturbação ou excitação que leva a uma ação organizada. O mesmo sugeriu que as emoções são uma resposta a um acontecimento externo ou interno. Este autor concorda que a emoção é complexa e o mesmo não chegou a referir se a mesma faz parte é instintiva ou racional (Silva, 2011).

Mais recentemente Goleman (2009), considerou fatores multidimensionais para redefinir a emoção, constituindo desta forma um passo importante para a compreensão desta estrutura funcional humana (Silva, 2011).

Cada um individuo tem uma forma de gerir emoções, ou seja, varia de pessoa para pessoa, e uns são melhores que os outros. Hoje em dia existem programas onde cada pessoa pode melhorar/trabalhar o seu nível de gestão emocional.

Em 2004 Van Rooy e Viswesvaran, afirmam que as emoções são um importante ingrediente para o sucesso, visto que o ambiente organizacional encontra-se envolvido de fatores que provocam variadas oscilações emocionais e comportamentais aos colaboradores. O downsizing e os processos de reestruturação contínua, são um exemplo disto, com isso, os colaboradores com níveis elevados de IE, normalmente estão mais aptos para serem melhor sucedidos (Van Rooy & Viswesvaran, 2004; citado por Boazinha, 2014).

Conforme alguns autores salientaram, para que se compreenda a IE é necessária uma clara conceção da emoção. Segundo os autores, a ocorrência de uma interação social positiva e satisfatória procuraria que os indivíduos percebessem, processassem e manejassem a



informação emocional de forma inteligente. A visão de que as competências emocionais são cruciais para adaptação tem suscitado o interesse pelo tema da inteligência emocional e inspirado muitos programas de aprendizagem emocional em escolas e ambientes de trabalho (Carla Woyciekoski & Claudio Simon Hutz, 2009).

De acordo com Dias (2013) a IE surgiu para responder o facto de certas pessoas conseguirem adaptar-se mais facilmente as situações difíceis que a vida apresenta. O facto de um indivíduo com o Quociente de Inteligência (QI) elevado ter dificuldades na resolução de problemas e por outro lado um indivíduo com um QI inferior apresentar uma boa capacidade de adaptação e resolver facilmente os problemas, originou a introdução de novo conceito o Quociente Emocional (QE), que foi desenvolvido por vários autores, entre eles Cooper e Sawaf em 1997. Eles consideraram que nos últimos anos este conceito tornou-se o aceite como o registo sucinto da IE.

Podem até parecer diferentes, mas entre eles existe um denominador comum «a emoção», permite o sujeito considerar todos os fatores que influenciam as decisões e o comportamento dos colaboradores. Ou seja, é importante que o sujeito promova um equilíbrio entre o seu intelecto ou a razão e a emoção, de forma a permitir que a harmonia destas duas variáveis seja o eixo em torno do processo de decisão (Dias, 2013).

Isto é fundamental para qualquer líder, visto que ele está em constante contacto com pessoas e pela forma que se comunica com elas, que ele alcança ou não os resultados pretendidos, são as suas competências (sociais, emocionais e comunicacionais) que lhe fornecem ferramentas indispensáveis para conclusão das suas metas (Dias, 2013).

### **1.7. Gestão emocional (GE) e relacionamentos interpessoais**

Quando o termo Inteligência Emocional foi usado pela primeira, foi apresentado como uma subclasse da Inteligência Social, que tinha habilidades relacionadas ao “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações” (Salovey & Mayer, 1990; citado por José Bueno e Ricardo Primi, 2003, p.279).

Mayer, Caruso e Salovey (1999; citado por Leitão, Fortunato & Freitas, 2006), associam o conceito de inteligência emocional à um conjunto de habilidades cognitivas que as pessoas usam para gerir as suas emoções. Conceito também usado por Wong e Law (2002), relacionado a avaliação de desempenho ao estudo da liderança. Com uma linha de

pensamento similar, onde ao contrário da visão biológica, o emocional é percebido como sentimento e não como impulsionador da ação. Cavallo (2002), num estudo efetuado na Johnson & Johnson, classificou dois tipos de líderes como de alto ou baixo desempenho, onde verificou competências específicas em cada um deles, concluindo que os de alto desempenho possuem competência emocional mais alta. No seu estudo, Calahan (2002) relaciona o comportamento emocional à gestão e as suas implicações na mudança cultural.

Mayer e Salovey (1990; citado por José Bueno e Ricardo Primi, 2003) em 1997 apresentaram uma revisão do processo de 1990 mais organizada, clara e ampliada, onde realça a percepção e controle da emoção, mas suprimia o pensamento sobre o sentimento. Eles usaram uma definição para corrigir estes problemas, que é a seguinte:

“A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997; citado por José Bueno e Ricardo Primi, 2003).

Mayer e Salovey (1997; citado por Guisande e Ferreira, 2009, p.112) definiram a gestão das emoções como “capacidade de monitorizar as emoções em relação a si próprio e aos outros, tais como reconhecer quão claras e razoáveis elas são; capacidade de gerir emoções em si próprio e nos outros, moderando as emoções negativas e aumentando as positivas, sem reprimir nem exagerar a sua expressão.

Em 2002 Ashkanasy e Daus entenderam a gestão de emoções como uma importante ferramenta de um gerente, porque até as mais simples emoções precisam de ser geridas. O conceito de competência emocional e habilidade cognitiva também foram trabalhados por Offermann e coautores (2004) com intuito de verificar as suas implicações no desempenho de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepções das lideranças.

Outros autores como, Rafaeli e Sutton (1987), Kelly e Barsade (2001) Wilson e colaboradores (2004) entre outros, apresentam modelos prescritivos que misturam a interação entre fatores afetivos e não afetivos, com um quadro predominante entre eles: fortemente quantitativos e prescritivos, racionalistas e instrumentais-objetivos apoiando-se numa maneira funcional-positivista de ver a gestão emocional. Nord e Fox (2004) lembram que o indivíduo possui um papel preponderante sobre as atitudes no trabalho e a satisfação (Leitão et al., 2006).

A inteligência interpessoal caracteriza-se pela capacidade para ouvir o outro, entender e apreciar os sentimentos dos outros. Pode-se ainda afirmar que indivíduos

com estas características possuem relacionamentos interpessoais satisfatórios. Segundo Bar-On e Parker (2002; citado por Matias, 2012), esta dimensão envolve (i) Empatia – competência para compreender sentimentos e necessidades alheias, possuir esta competência depende da consciência que temos de nós mesmos, (ii) responsabilidade social – capacidade de ter consideração pelos outros e seus sentimentos, para cooperar e de estar disponível para contribuir com o grupo, (iii) relacionamento intrapessoal – competência para criar e preservar relacionamentos, caracterizados pela capacidade de dar e receber intimidade pessoal.

Os mesmos autores afirmaram, que este relacionamento está ligado a sensibilidade em relação aos outros, o desejo de criar relacionamentos, as expectativas positivas em relação ao comportamento interpessoal e com o sentir-se à vontade com os relacionamentos de forma geral. (Matias, 2012).

Shapiro na sua obra (2002; citado por Matias, 2012), se debruçou sobre este tema e disse que é possível observar-se que a IE é desenvolvida ou pelo menos a sua base é fortificada em idades mais tenras. Quando desenvolveu os aspectos que fazem parte da educação emocional infantil, o autor dá ênfase às competências do quociente emocional que se desenvolvem a partir do nascimento. Cada competência aparentemente possui uma idade ótima para o desenvolvimento, sendo que pode variar desde o nascimento até os 6 ou 7 anos de idade ou mesmo de 11 a 13 anos. No entanto estas idades consideradas pelo autor, podem ser idades favoráveis para o desenvolvimento, mas não significa que em outras faixas etárias não ocorre desenvolvimento emocional.

Segundo José Bueno e Ricardo Primi (2003), quando a informação é carregada de afeto inicia-se a utilização de processos relacionados à inteligência emocional, envolvendo os seguintes métodos: a) Avaliação e expressão das emoções em si e nos outros; b) regulação da emoção em si e nos outros; e c) utilização da emoção para adaptação. Estes métodos ocorrem tanto para o processamento de informações verbais, quanto não-verbais.

Geralis e Terziouski (2003; citado por Leitão et al., 2006) defendem que, dar poder aos colaboradores gera emoções positivas com repercussão imediata sobre os resultados operacionais, a qualidade dos serviços e sobre a motivação para o trabalho. Com o crescente aparecimento de estudos sobre a influência da organização e das relações interpessoais no comprometimento afetivo em empresas, estudos como de Hui, Lee e Rousseau (2004) em empresas chinesas, correlacionam diversos temas às emoções.

De acordo com José Bueno e Ricardo Primi (2003) para explicar o processamento de informações emocionais é usado um sistema de quatro níveis, que são organizados de acordo com a complexidade dos processos psicológicos apresentados: a) percepção, avaliação e expressão da emoção; b) a emoção como facilitadora do pensamento; c) compreensão e análise de emoções; emprego do conhecimento emocional; d) controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Estes níveis são descritos a seguir:

A percepção, avaliação e expressão da emoção: este nível não abrange só a capacidade de identificar as próprias emoções, as emoções de outros e em objetos ou condições físicas, mas também a capacidade de explicar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, e ainda, a capacidade de classificar numa expressão a sua autenticidade e observar a sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação.

A emoção como facilitadora do pensamento: já neste nível a emoção pode ser utilizada como um sistema de alerta que permita avaliar e guiar o pensamento para informações mais importantes. A decisão de uma pessoa pode ser gerada pela capacidade de criar sentimentos em si próprio, e esta capacidade funciona como um ensaio em que as emoções podem ser criadas, sentidas e examinadas antes de se tomar uma decisão.

Compreensão e análise de emoções: o conhecimento emocional inclui não só a capacidade de classificar emoções, mas também perceber e identificar as suas diferenças, bem como compreender sentimentos confusos, por exemplo: amar e odiar a mesma pessoa, a transição de um sentimento para outro.

Controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual: este nível diz respeito a predisposição para suportar reações emocionais, agradáveis ou desagradáveis, percebe-las sem exageros ou diminuir o seu grau de importância e aprender a controlá-las ou descarrega-las no momento apropriado.

O modelo descrito acima, posteriormente foi reduzido a três níveis apenas, nomeadamente à percepção, compreensão e controle de informações carregadas de afeto (Mayer, Salovey & Caruso, 2000; citado por José Bueno e Ricardo Primi, 2003).

Num estudo realizado pela a empresa Neves de Almeida (2015, p. 29), a GE na relação com o outro é “ a capacidade de persuadir e de gerir a relação e o impacto no outro. Falar efetivamente de sentimentos; tornar-se um bom ouvinte e perguntador; distinguir entre o que alguém faz ou diz e as suas próprias reações ou julgamento a respeito; saber quando e como conduzir e ser conduzido”

Segundo Mailhiot (1976; citado por Wellington Costa), as competências de membros de um grupo e a solidariedade de suas relações intrapessoais estão relacionadas com a produtividade dos mesmos e a sua eficiência. Segundo Schutz, as necessidades intrapessoais podem dividir-se em: necessidade de ser aceito pelo grupo, necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo e manutenção do grupo e necessidade de ser valorizado pelo grupo; tais necessidades formam a tríade usada por Mailhiot quando se refere a Schutz.

Na maior parte dos estudos feitos, os relacionamentos interpessoais aparecem de forma subjetiva, o binómio relacionar-emocionar não tem vínculo.

Rodrigues, Imai e Ferreira (2001), entendem que a competência interpessoal é um requisito necessário a todos os níveis organizacionais. Segundo Moscovici (1985, p.27; citado por Rodrigues et. al), “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”. Perceber uma situação e suas variáveis de forma certa permite ao indivíduo um melhor desempenho de suas funções no ambiente organizacional, tanto na técnica exigida pela natureza da atividade quanto na capacidade de se posicionar de forma hábil nas relações intrapessoais (interna e externa), no local de trabalho.

Segundo os autores supracitados, essa competência é mais visível nas relações entre indivíduos e entre indivíduo-grupo, incluindo atitudes individuais e coletivas que jamais são inseparáveis.

Rejun e Zigang (2005; citado por Leitão, Fortunato & Freitas, 2012), falam que os relacionamentos surgem quando nos estudos assumem que as emoções são reações individuais causadas por relações sociais e são vistas como fenômenos sociais. Ou seja, as emoções aparecem como sendo uma reação a relacionamentos, em processos de influência mútua e da cultura da organização ou ainda em processos comunicativos. Neste caso as emoções são interpretadas como consequências de normas ou do que se faz e do que se diz. Segundo Leitão et al. (2012), os escritores que falam sobre emoções e organizações, sempre se apoiaram na natureza das pessoas, mas recentemente tem-se voltado para o contexto, para o que é relacional.

Estes autores reconhecem que as emoções se inserem no campo das relações interpessoais, por meio de processos de ações e reações entre pessoas. Esta visão põe o locus das emoções nas relações interpessoais, mas diz a quem cabe a iniciativa da ação, à emoção ou à razão, o que faz diferença para a percepção do comportamento humano. O tempo

investido em pesquisas não foi para descrever esse locus, mas sim para ver a associação ou correlação entre as emoções, cultura, comunicação, conhecimento, motivação, liderança, aprendizagem e mudança. Muitos destes estudos deixaram amostra as suas limitações, relativamente à compreensão deste fenómeno, suas variadas dimensões e implicações para a vida organizacional.

Existem várias definições de emoção, de sentimento e para o significado de satisfação no trabalho. O autor Weiss (2002) diz que tais distinções são muito comuns na literatura e mostra como os modelos racionais de emoções sugerem visões distorcidas (Leitão et al., 2012).

### **1.8. Vantagens do Relacionamento Interpessoal**

Ao longo da nossa vida criamos diversas relações interpessoais e se essas relações forem positivas e de confiança é possível melhorar o trabalho em equipa e consequentemente o contributo de cada elemento do grupo no resultado final.

A dificuldade de relacionamento com o outro por parte de um colaborador tem impacto negativo no desempenho das suas tarefas, no trabalho da equipa bem como nos resultados da organização pois o individuo em causa tentará ultrapassar as suas dificuldades individualmente, sem ouvir opiniões diferentes ou compartilhar alternativas com os demais.

A confiança entre as pessoas é base principal dos relacionamentos interpessoais e é de grande valia, a mesma deve ser transmitida pelos gerentes e líderes organizacionais. A falta da mesma acarreta consequências como o fracasso relacional e resultados negociais negativos.

Instalado o ambiente de confiança, que leva à um ambiente de trabalho saudável, apenas vantagens daí se podem esperar pois um ambiente de trabalho saudável implica maior cooperação entre os colaboradores, crescimento pessoal e profissional da organização, motivação da equipa, proporciona a criação de laços de amizade, uma vez que há transparência nos relacionamentos. Para além da confiança existe outro elemento fundamental às empresas na criação de um ambiente de trabalho – o pensamento coletivo. É necessário que os trabalhadores pensem e ajam em equipa, pois pensamento e atitudes individualistas não promovem um ambiente de trabalho saudável e menos ainda a cooperação ou trabalho em equipa que como foi possível notar são dois elementos fundamentais para as organizações da atualidade.

## **1.9. Estratégias para melhorar a Gestão Emocional na Relação com o Outro**

Como vimos o ambiente de trabalho saudável depende essencialmente dos colaboradores e da sua capacidade de contornar eventuais situações menos positivas que possam surgir no dentro da organização e na interação com outros colaboradores. Num estudo realizado pela a empresa Neves de Almeida / Consulting (2015), para melhorar as relações interpessoais e consequentemente o ambiente de trabalho é essencial e eles acreditam que os colaboradores precisam de trabalhar os seguintes aspetos:

Autoconhecimento – permite-nos conhecer os principais traços do nosso eu, o que permite minimizar os efeitos dos conflitos com outros se não mesmo até a evita-los.

Empatia – capacidade de se por no lugar dos outros. permite-nos ver além do próprio umbigo e amplia a nossa perceção da realidade alheia.

Assertividade – dá-nos a capacidade de emitir as nossas opiniões, vontades e dificuldades de forma franca, clara, direta e respeitosa.

Cordialidade – capacidade de ser gentil e simpático demonstrando consideração pelo outro sem segundas intenções.

Ética – consiste em tomar decisões de maneira a não prejudicar os demais tentando sempre agir de acordo com o certo e o justo.

## **1.10. Pertinência do estudo**

Conforme a revisão da literatura sugere e tendo como base para este trabalho o modelo de IE proposto pela empresa Neves de Almeida, que baseou-se no modelo proposto por Goleman (1998), entende-se que a GE é a capacidade de controlar as emoções em relação a si próprio e aos outros, entre elas como reconhecer quão claras e razoáveis elas são. Muitos estudos sugerem que a mesma é uma habilidade pertinente para se alcançar o sucesso pessoal e laboral, muitos chegam mesmo a afirmar que é mais importante que o QI. Com este estudo pretende-se medir a associação/correlação entre a GE e as variáveis género, idade e escolaridade. Após análise do estudo em causa, ficam questões em aberto e que podem ser objeto de estudo no futuro. Por outro lado, pretende-se averiguar em que medida a Gestão emocional pode melhorar a relação com o outro.

## Capítulo II - Metodologia

Após ter feito o enquadramento teórico, neste capítulo irei debruçar-me sobre a metodologia do estudo científico. Primeiramente apresentarei o desenho da investigação, em seguida a amostra, o instrumento de recolha de dados, as hipóteses de investigação, objetivos e variáveis de estudo. Por último apresentarei os resultados obtidos, a análise dos dados e as respetivas conclusões e discussões

### 2. Desenho da investigação

**Gráfico 1** – Desenho de investigação



#### 2.1. População e Amostra

Para se efetuar um estudo científico é necessário ter em conta a população alvo e esta deve ser bem definida, para se evitar enviesamento nas respostas e com isto comprometer os resultados dos estudos. Em seguida descreverei a amostra, a sua dimensão e os critérios usados para seleção da mesma.



Para a realização deste estudo empírico foi utilizado o processo de amostragem conveniente. Neste tipo de amostragem os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou acidentalmente, esta é uma amostragem não probabilística ou não aleatória, porque a probabilidade de um indivíduo pertencer a mesma não é igual a dos restantes (Marôco, 2014, 6ªed., p. 11).

A população selecionada é de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 20 e maiores de 55 anos de idade, apresentam formação superior, licenciatura, pós graduação, mestrado, doutoramento e outro. É de se referir ainda que os participantes não estão limitados ao espaço territorial português, pois o questionário foi divulgado online.

Este estudo contou com a participação voluntária de 225 sujeitos, dos quais 23 sujeitos foram retirados da amostra por terem um grau inferior a licenciatura, ou seja, esta amostra é limitada a graduados e os mesmos não se enquadravam nos critérios de seleção estipulados pelo autor.

## **2.2. Instrumento de recolha de dados**

Atualmente existe uma grande variedade de técnicas e métodos de recolha de dados, selecioná-los dependerá do estudo em questão, das variáveis em análise e do próprio autor.

Segundo Wood e Haber (2001; citado por Vilelas, p. 287, 2009), “os questionários são instrumentos de registo escritos e planeados para pesquisar dados de sujeitos, através de questões, a respeito de conhecimentos, atitudes, crenças e sentimentos.

Deste modo o instrumento escolhido foi o questionário, visto que o mesmo oferece a possibilidade de inquirir vários sujeitos em simultâneo, garante o anonimato dos mesmos, economiza tempo, proporciona maior liberdade de resposta e melhor gestão do tempo por parte do participante e uma maior simplicidade no tratamento estatístico dos dados.

Sendo assim, para se cumprir os objetivos do estudo em questão, utilizou-se um questionário sobre a inteligência emocional e as suas competências (fornecido pela empresa Neves de Almeida), das quais me vou debruçar sobre as questões relacionadas a competência da “Gestão emocional na relação com o outro”. O questionário está dividido por duas partes, onde na primeira constam as questões sociodemográficas e o grupo I e a segunda parte contam cinco grandes grupos dos quais eu vou descrever apenas o grupo I e o grupo V, pois é neles que recaem as questões que são pertinentes para o meu estudo, estes grupos retratam todas as competências da inteligência emocional, nomeadamente: o autoconhecimento, a

autogestão, a leitura e gestão do outro, a gestão emocional na reação com o outro e por último a expressão emocional. A primeira parte é constituída pela caracterização demográfica, onde constam as questões que permitem-nos obter dados relativos ao sexo, idade e nível de escolaridade. A escolha destas questões justifica-se pelo facto de permitir-nos obter informações para caracterizar o sujeito e as minhas variáveis independentes, de forma a que me seja possível analisar a existência de associações entre essas variáveis e a gestão emocional. O grupo I da primeira parte e os restantes grupos da segunda parte englobam as questões associadas as competências da Inteligência emocional, das quais vou apenas utilizar as questões do grupo I e do grupo V, relacionadas com Gestão emocional na relação com outro. Estes grupos abordam as percepções pessoais que cada sujeito tem de si e da sua relação com o outro, quando este é confrontado com várias situações e dilemas referentes ao ambiente de trabalho em que está inserido e o seu quotidiano. O score da Gestão emocional será avaliado pelas respostas dos inquiridos a um conjunto de questões que pretendem avaliar a mesma, tendo em consideração os itens e dilemas (descritos no Anexo 2).

O questionário é constituído por 115 questões, onde constam 40 itens com uma escala de Likert<sup>1</sup> de 6 valores (Nunca, raramente, poucas vezes, algumas vezes, frequentemente e sempre), dois itens com respostas abertas, três itens sociodemográficos e os restantes itens com respostas fechadas (Anexo 1).

---

<sup>1</sup> Este modelo foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. Esta escala consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações, que os respondentes emitirão o seu grau de concordância (Júnior e Costa, 2014).

### **2.3. Variáveis do estudo, hipóteses e questão de investigação**

Desenvolver uma pesquisa científica muitas vezes resulta de uma vontade de conhecer algo e como tal, para pormos em prática devemos seguir processos rigorosos. Esta pesquisa não pode ser limitada à busca da solução para o problema, é preciso compreender o problema e os motivos de sucesso ou fracasso se for o caso. Neste caso começou-se por estabelecer a seguinte questão de partida, de modo a traduzir de forma clara e eficaz o que se pretende averiguar:

Questão de partida: em que medida a GE pode melhorar a relação com o outro?

Este estudo tem como variável dependente a GE e como variáveis independentes a idade, género e o nível de escolaridade. Apresentando o mesmo como objetivo geral, medir a associação/correlação entre a GE e as variáveis independentes.

Em função do objetivo geral, foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar se existe associação entre a variável GE e as variáveis independentes;
- Averiguar se existe correlação entre as mesmas;
- Classificar a correlação existente entre a GE e as outras variáveis.

Em função dos objetivos e das variáveis foram então formuladas as seguintes hipóteses:

- Hipótese H1: Existe associação entre a variável GE (itens e dilemas) e as variáveis independentes (género, idade e escolaridade);
- H2: Há diferenças entre homens e mulheres relativamente aos resultados da variável dependente (GE);
- H3: Existe alguma faixa etária com melhores resultados de GE, que as restantes;
- H4: Existe algum escalão de escolaridade com GE distinta dos restantes.

Após definidas as variáveis, objetivos e hipóteses poderemos passar para a fase seguinte, onde será abordada a forma como fez-se chegar aos participantes, o instrumento usado para recolha de informação da amostra.

### **2.4. Procedimentos**

Tratando-se de um estudo exploratório, o questionário foi divulgado por e-mail e redes sociais tais como facebook e linkedin, onde foi pedido aos participantes que respondessem ao

questionário, com o objetivo de avaliar as questões de inteligência emocional. Apresentou-se uma estrutura simplificada, as questões foram agrupadas de acordo com a natureza das mesmas e de forma a cativar a atenção do sujeito. Só foram avaliados os participantes que responderam a todas as questões.

Após termos obtidos o maior número de respostas possíveis ao questionário, foram recolhidos os dados e analisados pelo programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), permitindo a respetiva análise e o cálculo dos testes estatísticos adequados aos objetivos do estudo.

## Capítulo III - Análise e Tratamento dos Dados

### 3. Caraterização da amostra

Pode se considerar que a amostra não é representativa da população portuguesa, dado a sua reduzida dimensão (225 elementos) e também porque não ocorre a equiprobabilidade entre os indivíduos pertencentes. A amostra é constituída por 225 indivíduos, cujo o respetivo questionário foi passado por e-mail e redes sociais. No que respeita a amostra, considera-se que o número de respostas é aceitável para a realização do estudo, tendo em consideração que o tempo previsto para preenchimento do questionário é de aproximadamente 15 minutos, o que pode ser considerado um tempo favorável do ponto de vista do inquirido.

Sendo assim, o sexo feminino (Tabela 2) constitui 71,3 % da amostra e o masculino 28,7%, ou seja, o sexo feminino representa a maioria da amostra.

**Tabela 2** – Caraterização do género

Sexo	Frequência	Percentagem
<b>Feminino</b>	159	71,3%
<b>Masculino</b>	66	28,7%
<b>Total</b>	225	100%

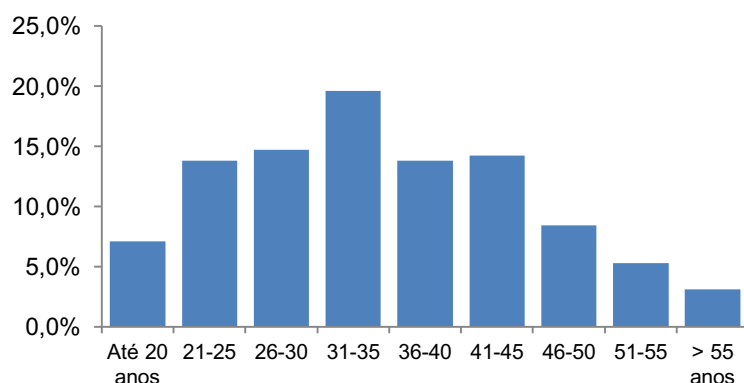
Quanto as habilitações literárias (Tabela 3) os participantes apresentam na sua maioria formação académica superior, sendo que a maioria de 47,6% são licenciados, seguindo-se 18,2% são mestres e 15,6% pós-graduados.

**Tabela 3** – Caraterização do nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência	Percentagem
<b>Licenciatura</b>	107	47,2%
<b>Pós-Graduação</b>	35	15,6%
<b>Mestrado</b>	41	18,2%
<b>Doutoramento</b>	13	5,8%
<b>Outro</b>	6	2,7%

No que se refere a idade (Gráfico 1), elas estão compreendidas entre os 20 e maiores de 55 anos de idade, sendo que o escalão etário mais representado está compreendido entre os 31 e os 35 anos, com uma média de aproximadamente 35,2 anos idade (19,6%).

**Gráfico 2 – Escalão Etário**



No que respeita a consistência interna das escalas e subescalas, foi analisado o coeficiente de consistência interna de Alfa de Cronbach (tabela 4). Os resultados alcançados variam entre 0,616 (fraco mais aceitável) na subescala Expressão Emocional e 0,741 (razoável) na subescala Autoconhecimento, quanto a subescala gestão emocional o valor é de 0,626.

**Tabela 4 – Consistência Interna**

	Alfa de Cronbach	Número de Itens
Autoconhecimento	0,741	8
Autogestão	0,726	8
Leitura e gestão do outro	0,625	7
<b>Gestão emocional na relação com o outro</b>	<b>0,626</b>	<b>7</b>
Expressão emocional	0,616	4

Nota: destaquei a bold a competência em estudo

Uma vez terminada a caracterização da amostra, apresento em seguida os resultados e respectivas discussões e conclusões.

### 3.1. Apresentação dos resultados

A análise estatística foi realizada utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), como já havia referenciado acima. Foi criada uma base de dados com todas as variáveis do protocolo de investigação onde foram introduzidos todos os dados das respostas dos participantes.

Visto que a GE é composta por autoreports (D1 a D8) mais os dilemas (93, 95 e 99), reformulei a variável GE dividindo-a em duas partes e considerei-as como subcategorias da mesma, onde a primeira chamei-a de GE1 (achei uma média dos itens) e a segunda é a GE2 (onde achei a média dos dilemas), para efetuar uma análise mais detalhada e afim de obter melhores resultados. Sendo assim averigui a associação/correlação entre a GE e as variáveis independentes e também a GE1 e a GE2 com essas mesmas variáveis.

A variável GE1 apresenta uma média de 4,24 e um desvio padrão de 0,31, sendo o mínimo 0 e o máximo 6. A variável GE2 apresenta uma média de 1,77 com desvio padrão de 1,11, sendo o mínimo 0 e máximo 3.

Afim de perceber a dispersão das respostas dos inquiridos elaborei duas tabelas (Itens e dilemas), que nos mostra a sua distribuição.

**Tabela 5** – Total de respostas aos itens/autoreports

	Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
<b>Item D1</b>		(1,4)	(3,2)	(31,4)	(61,8)	(2,3)
<b>Item D2</b>	(1,4)	(3,2)	(8,2)	(42,9)	(41,1)	(3,2)
<b>Item D3</b>		(1,3)	(4,5)	(34,1)	(50,2)	(9,9)
<b>Item D4 (invertido)</b>	(0,9)	(5,0)	(23,1)	(26,7)	(40,3)	(4,1)
<b>Item D5</b>		(2,7)	(6,3)	(22,1)	(54,1)	(14,9)
<b>Item D6</b>			(2,2)	(17,0)	(65,0)	(15,7)
<b>Item D7</b>	(6,3)	(25,1)	(20,6)	(29,6)	(14,3)	(4,0)
<b>Item D8</b>	(0,5)	(0,5)	(5,9)	(30,6)	(58,6)	(4,1)

Assinalei a bold por item o nível em que a percentagem de respostas foi maior. Como se pode observar os itens D2 e D7 tiveram a maior percentagem de inquiridos a responder algumas vezes, enquanto em todos os outros itens a resposta mais frequente é frequentemente.

**Tabela 6** – Total de respostas aos dilemas

	a)	b)	c)	d)	e)
<b>Dilema 93</b>	(13,5)	(1,0)	(12,5)	(71,4)	(1,6)
<b>Dilema 95</b>	(13,0)	(10,9)	(74,5)	(1,6)	
<b>Dilema 99</b>		(5,3)	(5,8)	(62,1)	(26,8)

Nota: assinalado a cinzento a resposta correta

Nesta tabela os valores que apresentaram maior percentagem em cada dilema foram sombreados a cinza, essa maior percentagem corresponde a resposta certa.

### 3.1.1. Análise estatística

Efetuei o teste de Kolmogorov Smirnov afim de testar se a variável GE tem distribuição normal para poder decidir se deve utilizar uma análise com testes paramétricos ou não paramétricos. Formulei as seguintes hipóteses:

- H0: a variável GE tem distribuição normal
- H1: a variável GE não em distribuição normal

Para a variável GE obtive:

Teste KS=1,538 com o pvalue=0,018

Para um nível de significância de 5%, rejeita-se a hipótese nula. Podemos concluir que a variável GE não tem distribuição normal pelo que devo utilizar os testes não paramétricos na análise das hipóteses. Efetuei também o teste de KS às subcategorias GE1 (média dos itens) e a GE2 (média dos dilemas) tendo obtido respetivamente: KS=1,76 e KS=3,26 com p-values inferiores a 0,01, ou seja, as subcategorias não têm distribuição normal.

Após testar a normalidade das variáveis, a seguir vou averiguar a associação da variável dependente e das variáveis independentes e analisar as minhas hipóteses.

### 3.1.2. Associação da variável dependente GE (GE1 e o GE2) e as variáveis independentes

- H1: Existe associação entre a variável GE (subcategorias GE1 e GE2) e as Variáveis independentes (género, idade e escolaridade).

Género



Ao pretender estudar se a variável está relacionada com o género, efetuei o teste do qui-quadrado uma vez que a variável género é nominal dicotómica e a variável GE e as suas subcategorias GE1 e GE2 são escalas pelo menos ordinais. Obtendo-se os seguintes valores para a GE:

$$x^2 = 16,056 \quad p - value = 0,449$$

O que permite a um nível de significância 5 % rejeitar H0, ou seja, afirmar que as variáveis não estão correlacionadas. O mesmo é confirmado pelo valor da correlação de Phi= 0,276 com p-value =0,449, ou seja, para o nível de significância de 5%, rejeita-se H0, ou seja, as variáveis não estão associadas.

Efetuei também o teste do qui-quadrado entre o género e as subcategorias GE1 e a GE2, obtendo os valores:  $x^2 = 24,71$  com  $p - value = 0,075$  e  $x^2 = 8,13$  com  $p - value = 0,043$  (tabela 7). Podemos concluir, a um nível de significância de 5%, que apenas a GE2 (média dos dilemas) está relacionada com o género, tendo se obtido uma correlação Phi entre género e a GE2 de 0,19 (correlação positiva e baixa) com  $p - value = 0,045$ , ou seja, considerada significativa para o nível de significância de 5%.

**Tabela 7** – GE (GE1 e GE2) e variável independente género

	$x^2$	$p - value$	Significância	Crammer	$p - value$
<b>Género vs GE</b>	16,056	0,449	NS	0,276	0,449
<b>Género vs GE1</b>	24,710	0,075	NS	0,342	0,075
<b>Género vs GE2</b>	8,130	0,043	S	0,191	0,043

## Idade

Efetuei o cálculo da correlação de Spearman entre a variável idade (variável de escala de medida pelo menos de intervalo) e a variável GE e as subcategorias GE1 e GE2. Obteve-se respetivamente os seguintes valores:  $r_s = 0,057$ ,  $0,007$  e  $0,118$  (tabela 8), mas são valores não significativos uma vez que todos apresentam  $p - values$  acima de 0,05.

**Tabela 8** – GE (GE1 e GE2) e a variável independente idade

	rs	<i>p – value</i>	Significância
<b>Idade e GE</b>	0,057	0,411	NS
<b>Idade e GE1</b>	0,007	0,919	NS
<b>Idade e GE2</b>	0,118	0,078	NS

#### Escolaridade

Efetuei o cálculo da correlação de Spearman entre a escolaridade e a variável GE e as categorias GE1 e GE2 obtendo valores (tabela 9), respetivamente de  $rs = 0,128$  e  $0,086$  e  $0,106$  mas não significativos uma vez que apresentam *p-values* superiores o 5%, ou seja as variáveis não estão associadas.

**Tabela 9** – GE (GE1 e GE2) e a variável independente escolaridade

	rs	<i>p – value</i>	Significância
<b>Escolaridade e GE</b>	0,128	0,063	NS
<b>Escolaridade e GE1</b>	0,086	0,215	NS
<b>Escolaridade e GE2</b>	0,106	0,113	NS

#### 3.1.3. Comparação entre médias e resultados da variável dependente GE (GE1 e GE2) com a variável independente género

- H2:.. Há diferenças entre homens e mulheres relativamente aos resultados da variável dependente (GE)

Para medir a diferença entre homens e mulheres relativamente aos resultados da variável GE, utilizei o teste de Mann Whitney para comparar os resultados na variável GE entre homens e mulheres (duas amostras independentes), uma vez que a variável não tem distribuição normal ou cuja variável tem escala ordinal. Obteve-se ( $gl = 1$ )  $\chi^2$  de 2,16 com *p – value* de 0,142 ou seja a um nível de 5%, não se rejeita H0 (não há diferenças entre as categorias do género relativamente à gestão emocional). Efetuei o mesmo teste nas subcategorias GE1 e GE2 obteve-se respetivamente 0,248 e 5,77 (tabela 10), com respetivamente *p – values* de 0,619 e 0,16, pelo que há diferenças significativas entre

homens e mulheres na categoria dos dilemas. Não há diferenças entre homens e mulheres relativamente aos resultados da variável GE e GE1.

**Tabela 10** – médias e resultados entre a GE e a Variável independente género

GE	Média	SD	$\chi^2$	gl	$p - value$	Significância
Masculino	2,4233	0,26834	2,160	1	0,142	NS
Feminino	2,4456	0,22975				
GE1						
Masculino	4,2399	0,35824	0,248	1	0,619	NS
Feminino	4,2401	,029879				
GE2						
Masculino	0,5904	0,39827	5,779	1	0,016	S
Feminino	0,6310	0,35299				

### 3.1.4. Comparação entre médias e resultados da variável dependente GE (GE1 e GE2) e a variável independente idade

- H3:.. Existe alguma faixa etária que representa maior GE

Afim de averiguar se existe pelo menos uma faixa etária que apresenta maior GE que as restantes, efetuei o teste de Kruskal Wallis entre a variável dependente GE (GE1 e GE2) e a variável independente idade (considerada com 9 níveis de idade). Obteve-se no teste valores do qui-quadrado respetivamente: (gl=8)  $\chi^2 = 9,11$  e  $9,046$  e  $12,46$  (tabela 11), relativamente à variável GE e às subcategorias GE1 e GE2, os valores encontrados não são significativos uma vez que os respetivos p-values  $0,333$   $0,338$  e  $0,132$  são superiores a  $0,05$ . Pelo que podemos dizer que não há diferenças entre os resultados obtidos na gestão emocional entre as diferentes faixas etárias, do mesmo modo não se verificou diferenças nas subcategorias GE1 e GE2 entre as diferentes faixas etárias.

**Tabela 11** – Média e resultados entre a GE (GE1 e GE2) e a variável independente Idade

GE	Média	SD	$\chi^2$	gl	$p - value$	Significância
Até 20 anos	2,3139	0,28352	9,112	8	0,333	NS
21-25	2,3667	0,24660				
26-30	2,4210	0,21732				
31-35	2,4995	0,22820				
36-40	2,3813	0,25328				
41-45	2,4299	0,22461				
46-50	2,3997	0,25654				
51-55	2,5000	0,16667				
> 55 anos	2,5625	0,36132				
GE1						
Até 20 anos	4,2500	0,46531	9,046	8	0,338	NS
21-25	4,2000	0,29288				
26-30	4,1983	0,38890				
31-35	4,3097	0,27557				
36-40	4,1958	0,27403				
41-45	4,2708	0,27284				
46-50	4,1328	0,24778				
51-55	4,2500	0,21320				
> 55 anos	4,4583	0,51640				
GE2						
Até 20 anos	0,3542	0,37454	12,464	8	0,132	NS
21-25	0,5484	0,38053				
26-30	0,5758	0,38435				
31-35	0,6894	0,31662				
36-40	0,5484	0,41765				
41-45	0,5521	0,38437				
46-50	0,6491	0,35959				
51-55	0,7500	0,32177				
> 55 anos	0,6667	0,27217				

### 3.1.5. Comparação entre médias e resultados entre a variável dependente GE (GE1 e GE2) e a variável independente escolaridade

- H4: O escalão de escolaridade que representa maior GE

De modo semelhante efetuei o teste de Kuskall Wallis, para comparar a GE entre os diferentes escalões de escolaridade. Efetuado o teste na variável GE obteve-se um qui-quadrado de ( $gl = 4$ )  $\chi^2=10,259$  e  $p - value=0,069$ , na subcategoria GE1  $\chi^2=8,245$  e  $p - value=0,149$ , na subcategoria GE2  $\chi^2=4,208$  e  $p - value=0,529$  (tabela 12), assumindo o nível de significância de 5% nenhum dos resultados é significativo, pelo que poderemos afirmar que não há diferenças entre os resultados por níveis de escolaridade. Não é verdade que os mais escolarizados apresentam maior capacidade de gestão emocional.

**Tabela 12** - Média e resultados entre a GE (GE1 e GE2) e a variável independente escolaridade

GE	Média	SD	$\chi^2$	gl	$p - value$	Significância
Licenciatura	2,3882	0,25026	10,259	4	0,068	NS
Pós-Graduação	2,4455	0,19624				
Mestrado	2,4446	0,25347				
Doutoramento	2,4962	0,29812				
Outra	2,6125	0,19687				
GE1						
Licenciatura	4,2054	0,30648	8,245	4	0,143	NS
Pós-Graduação	4,2243	0,27829				
Mestrado	4,2470	0,31311				
Doutoramento	4,2955	0,35913				
Outra	4,6250	0,56596				
GE2						
Licenciatura	0,5514	0,38062	4,208	4	0,520	NS
Pós-Graduação	0,6667	0,33333				
Mestrado	0,6423	0,36048				
Doutoramento	0,6410	0,44015				
Outra	0,5000	0,45947				

### 3.2. Discussões e Conclusões

Através da discussão de resultados, podemos confirmar se os dados recolhidos depois de analisados apontam ou não na direção da revisão bibliográfica. O objetivo geral do presente estudo era o de medir a associação ou correlação entre a gestão emocional e as variáveis género, idade e escolaridade, com o fim de averiguar se existe relação entre a variável dependente e as independentes, averiguar se as mesmas se correlacionam e classificar (se tiver) a correlação existente entre essas variáveis. De acordo com a análise efetuada a amostra, obteve-se resultados e esses resultados culminaram na associação de poucas variáveis.

- H1: Existe associação entre a variável GE (subcategorias e dilemas) e as variáveis independentes (género, idade e escolaridade).

Quanto a hipótese um, que consiste em perceber se existe associação entre a variável dependente e a variável independente, foi feito um estudo de grau de associações, usando o teste do qui-quadrado para a variável independente género e a GE, e o coeficiente de correlação de Spearman para as variáveis idade e escolaridade. As variáveis idade e escolaridade quando relacionadas com a GE, apresentaram valores insignificantes ( $R < 0,5$ ), ou seja, não existe relação significativa entre estas variáveis. Quanto ao género e a GE, apenas foram encontrados valores significativos quando se analisou o género e a subcategoria da gestão emocional GE2 ( $\chi^2 = 8,13$  e  $p - value = 0,043$ ), pelo que, podemos concluir que estatisticamente existem evidências que demonstram que a subcategoria da gestão emocional GE2 (média dos dilemas) está relacionada com a variável género.

- H2: Há diferenças entre homens e mulheres relativamente aos resultados da variável dependente GE

Quanto a hipótese dois, utilizei o teste de Mann Whitney para comparar os resultados na variável GE entre homens e mulheres, que estatisticamente culminou também apenas na associação entre a GE2 e o género, ou seja, confirma-se a hipótese 2, no que respeita aos dilemas.

Este estudo em parte corrobora com o que se verificou no estudo de Salman Shahzad (2012), onde este diz que existem diferenças entre as pontuações médias dos homens e mulheres em relação à Inteligência Emocional, ou seja, os homens têm um nível mais alto de traços de inteligência emocional do que as mulheres. Isto pode ser explicado pelo facto de os homens perceberem melhor as suas emoções. Estes resultados também podem ser explicados

pelo facto de a inteligência emocional ser associada a gestão e expressões emocionais individuais, bem como habilidades emocionais.

Para Salman Shahzad (2012), o facto de que os homens são capazes de controlar melhor as suas emoções, faz com que eles possam ter relações mais saudáveis em relação as mulheres, sendo assim eles são emocionalmente mais inteligentes que as mulheres.

Mas em outros estudos que foram utilizadas as medidas de autorrelato para avaliar as diferenças de gênero na variável inteligência emocional como no meu, geralmente não encontraram diferenças significativas, em outros casos, os homens tiveram ligeiramente uma pontuação superior no domínio intrapessoal do que as mulheres.

Neste estudo em concreto não foram encontradas diferenças significativas, no que respeita a GE1 e a subcategoria GE2, ou seja, homens e mulheres responderam as questões de modo análogo.

Num estudo realizado por Alves, Ribeiro e Campus (2012), sobre a IE em enfermeiros, verificou-se que os homens obtiveram valores médios mais baixos para a inteligência emocional do que as mulheres, no global. Contudo, devemos salientar uma grande semelhança entre todos os valores médios obtidos para todas as subescalas. Apesar das ligeiras diferenças verificadas nos estudos de Goleman, em geral, existem muitas semelhanças entre homens e mulheres (Goleman, 2005).

Quanto ao género e a IE a literatura é um pouco controversa, muitos investigadores como Goleman, sugerem que homens e mulheres pensam de forma muito semelhante, ou seja, os dois são emocionalmente inteligentes, só que uns têm maior aptidões em certas competências, mas outros afirmam que existem diferenças significativas entre homens e mulheres, uns afirmam que homens são emocionalmente mais inteligentes do que mulheres, porque conseguem controlar melhor as emoções e outros afirmam que são as mulheres, pois elas são mais emotivas e têm uma inclinação maior para relacionamentos interpessoais.

- H3:.. Existe alguma faixa etária que representa maior GE

Quanto a variável idade, verificamos que as correlações apresentam valores irrelevantes ( $R < 0,5$ ), não foram encontradas diferenças significativas, quando se efetuou a relação entre os diferentes níveis etários e a GE e as suas subcategorias. Desta forma, não se averiguou do ponto de vista estatístico alguma faixa etária com maior nível de GE. Este estudo vai de encontro com o estudo de Queroz e Neri (2005), onde elas fizeram uma comparação no desempenho dos grupos etários e na medida da inteligência emocional e

constatarem que os mesmos tiveram um desempenho muito parecido, isto é, não se observaram diferenças estatisticamente significantes quanto ao score total das medidas de inteligência emocional.

Em outro estudo, quanto a inteligência emocional nas diferentes idades, L.K. Singh e Ruchi Srivastava (n.d) dizem que a inteligência emocional contrariamente ao que se verificou no meu estudo, os autores apontam que os motores de liderança e a qualidade global de liderança de gestão do pessoal são influenciados pela idade. Descobriu-se que há uma mudança na inteligência emocional dos gestores consoante o aumento da idade. Gestores de até 30 anos e de 50-60 anos são os que têm qualidades de liderança global e de inteligência emocional mais elevadas, e com isso conseguem controlar melhor as suas emoções destrutivas e também são capazes de compreender melhor as emoções alheias. Também têm melhor performance do que os gestores de outras faixas etárias. A pesquisa também mostrou que gestores acima dos 60 anos de idade, apresentaram os mais baixos níveis de inteligência emocional e de qualidade de liderança.

Num outro estudo feito por Sutarso (1999, citado por Cardoso 2011), este refere que as mulheres com idades compreendidas entre os 20-40 anos de idade relativamente aos homens da mesma faixa etária, apresentam um maior índice de IE no instrumento desenvolvido por Bar-On (1996) (EQ-I). Segundo Alves et al. (2012) ao relacionarmos a idade dos enfermeiros com a sua capacidade de inteligência emocional (correlação de Pearson), observa-se uma tendência para a idade dos enfermeiros se correlacionar de forma positiva com a sua capacidade de IE, ou seja, consoante aumenta a idade dos enfermeiros estes tendem a evidenciar uma maior capacidade de IE.

Goleman (2005) refere que ao contrário do quociente de inteligência, que pouco muda após a adolescência, a inteligência emocional é assimilada e continua a desenvolver-se ao longo da vida, à medida que aprendemos com as nossas experiências. Este dado revela-se importante pois, segundo Sprinthall (1980, citado por Veiga Branco, 2004), o sucesso na vida está mais relacionado com a maturidade psicológica do que propriamente com a realização escolar obtida.

- H4: O escalão de escolaridade que representa maior GE

No que respeita a escolaridade, não foram encontradas quaisquer associações entre esta variável e a GE e suas subcategorias, ou seja, os níveis de escolaridade nada influenciam a GE. Pessoas com nível superior mais elevado não têm necessariamente níveis de GE maior



que o de pessoas com nível inferior escolar. Contrariamente ao que se verificou neste estudo, Keyes e colaboradores (n.d), realizaram um estudo onde investigaram o bem-estar subjetivo e psicológico, os autores acreditavam que estes constructos são relacionados conceitualmente, mas separados empiricamente e as combinações existentes entre os mesmos diferem conforme os aspetos sociodemográficos. No tratamento estatístico deste estudo verificou-se, que existe uma correlação estatisticamente significativa entre o nível de escolaridade e a IE (bem-estar subjetivo e psicológico), ou seja, adultos que têm elevado bem-estar tendem a ter um nível de escolaridade maior.

Bar – On (2002; citado por Queroz e Neri (2005); citou um estudo de 1997 onde foi utilizado o Emotional Quocient inventory (EQ-I), para analisar as competências da IE, onde verificou-se que os grupos mais velhos apresentaram resultados significativamente mais altos do que os grupos mais jovens na maioria das dimensões.

Existe uma escassez de estudos sobre a forma com a IE pode ser influenciada pela idade, género (existem mais estudos que relacionam o género e a IE/GE) e nível de escolaridade. Segundo um estudo feito por Phillips, Maclean e Allen (2002; citado por Queroz & Marni, 2005), foram encontradas diferenças significativas quanto a estas variáveis e a IE, os homens são mais auto motivados do que as mulheres e há uma pequena tendência de os homens também serem mais auto conscientes, independentemente da idade. Pouco se conhece sobre a IE e o nível de escolaridade.

Quanto ao objetivo geral do estudo que é medir a associação/correlação entre a GE e as variáveis independentes, como já foi visto acima, apenas se averiguou associação entre a variável género e a GE2, quando se efetuou o teste do qui-quadrado ( $\chi^2 = 8,13$  e  $p - value = 0,043$ ) e o de Mann whitney ( $\chi^2 = 5,779$  e  $p - value = 0,016$ ), sendo estas associações moderadas e muito fracas, de acordo com a escala de correlação.

Face aos objetivos mencionados, conseguiu-se embora de forma parcial encontrar algumas associações, em particular no que respeita a variável GE2 (média dos dilemas) e o género. Quanto a questão de partida << *Em que medida a GE pode melhorar a relação com o outro* >>, concluí que a GE pode melhorar a relação com o outro, a medida em que as minhas variáveis têm associação, ou seja, se existe uma relação entre as mesmas é possível melhorar a relação com o outro.

### 3.3. Recomendações

Visto que a gestão emocional, ainda se pode decompor em GE1 (média dos itens) e GE2 (média dos dilemas) e resultar de uma interação muito subjetiva entre os sujeitos, recomendo que num estudo futuro possa ser efetuada uma regressão linear com variáveis Dummy.

A característica fundamental destas variáveis é o facto de poderem figurar no modelo assumindo o valor 1, quando ocorrem de forma válida e o valor 0 quando não se encontram presentes ou contribuem pouco para a variável dependente, passando o modelo de regressão a designar-se por este motivo de modelo dinâmico e dicotómico (Gujarati, 2000, p. 590.ss).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Onde:

$X_1$  = GE1

$X_2$  = GE2

$X_3$  = Faixa etária (onde esta variável assumiria valores de 0 ou 1)

$X_4$  = Escolaridade (onde esta variável assumiria valores de 0 ou 1)

Tendo em atenção que  $X_3$  e  $X_4$  são designadas de variáveis Dummy.

É ainda aconselhável na utilização deste modelo que a amostra seja ampliada (na ordem dos milhares) e diversificada, quer em relação ao género, ao grau de escolaridade e a idade.

Como já foi referido na revisão de literatura a GE é uma importante ferramenta para as organizações, muitos autores acreditam que seja uma mais valia para gerir pessoas e as relações interpessoais. Pelo que deve ser um fator importante a considerar quando se gere ativos humanos, pois indivíduos que não sabem controlar as emoções, podem ter pouca motivação, desempenho fraco, entre outros. Para um trabalho futuro também sugiro que possam ser desenvolvidos novas escalas que analisem a GE e que se repita o estudo, pois os resultados do meu estudo não foram coerentes com muitos estudos já feitos, embora as escalas utilizadas para medir a GE sejam diferentes.

#### 4. Referências Bibliográficas

- Almeida, N. (2015). Índice de inteligência emocional no trabalho.
- Almeida, L. S.; Guisande, M. A. & Ferreira, A. I. (2009). Inteligência perspectivas teóricas. Almedina.
- Alves, J.; Ribeiro, G. & Campos, S. (2012). A inteligência emocional em enfermeiros responsáveis por serviços hospitalares. ISSN 0874-0283, 7.
- Amaral, F. (2012). Inteligencia emocional e percepção da performance. Dissertação. Iscte Business School (Gestão).
- Aveira, J. (2013). A inteligência emocional, o desempenho e satisfação laboral em funções comerciais. Instituto universitário de ciências psicológicas, sociais e da vida. Especialidade em psicologia das organizações.
- Baloch, Q. B., Saleem, M. & Zaman, Gohar (n.d.). The impacto of emotional intelligence. Journal of Managerial Sciences, 8, nº 2, 211.
- Boazinha, I. M. C. (2014) Atitudes e praticas na gestão de talentos e inteligência emocional: suas interações. Universidade de Évora. Departamento de psicologia.
- Cardoso, C. (2011). Inteligência Emocional, estratégia de coping em estudantes universitários. Dissertação. Universidade Fernando Pessoa. Porto.
- Cherniss, C. (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. Chapter one.
- Costa, S. W. (2003). Humanização, relacionamento interpessoal e ética.
- Crespo, M. H. S. (2006). Inteligência emocional na empresa. Monografia. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.
- Dias, C. (2013). Liderança e Inteligência emocional nas bibliotecas escolares. Dissertação. Instituto Politécnico da Guarda (Educação e organização de bibliotecas escolares). Guarda
- Matias, D. F. S. (2012). Inteligência emocional em alunos do 8º ano: Diferenças em função de variáveis sociodemográficas. Instituto superior de línguas e administração de Leiria.
- Flores-Mendoza, C. E. e Nascimento, E. (2002). Inteligência emocional: Um constructo científico? Universidade Federal de Minas Gerais.
- Gujarati, D. N. (2000). Econometria básica. Makron Books (3 ed.)
- Goleman, D. (2014). Apêndice A. In M. D. Correia (Ed.), Inteligência Emocional, (310-311). Círculo de leitores.

Júnior, S. & Costa, F. (2014). Mensuração e escala de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia*. ISSN: 2317 – 0123.

Leitão, S.; Fortunato, G. & Freitas, A. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: Uma visão biológica. *Rio de janeiro*, 40, 883-907.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS* (6).

Nascimento, S. H. (2006). As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho. *Dissertação de mestrado*. Universidade metodista de São Paulo.

Queroz, N. & Neri, A. (2005). Bem-estar psicológico e inteligência emocional entre homens e mulheres na meia idade e velhice. *Psicologia: reflexão e crítica*, n 2.

Rodrigues, J. R., Imai, Y. R. & Ferreira, F. W. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho.

Shahzad, S. & Bagum, N. (2012). Gender diffrences in trait emotional intelligence. *A comparative study*. Ebsco

Silva, C. A. (2001). Estudo de competências emocionais e sua correlação com o autoconceito. *Dissertação de mestrado*. Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Vala, J. E monteiro, M. B. (2013). *A influencia social* (9ª Ed.). *Psicologia Social*, (246- 316). Fundação Calouste Gulbenkian.

Vezhavan, T. & Sivasubramanian, M. (2013). Emotional Intelligence: A strategy for effective administration. *Communication source*, 13.

Woyciekoski, C. & Hutz, C. S. (2009). *Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias*. Scielo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Woyciekoski, C. & Hutz, C. S. (2010). Inteligência emocional avaliada por auto-relato difere do constructo de personalidade. *Psico-USF*, 2, 151-159.

## 5. Anexos

### Anexo A. Questionário utilizado para esta Dissertação de mestrado

No âmbito de um projeto realizado pela Neves de Almeida / HR Consulting sobre a Inteligência Emocional, gostaríamos de pedir a sua colaboração para proceder à validação do questionário e à sua aferição para a população portuguesa.

Assim, pedimos-lhe que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta conforme as indicações que lhe são fornecidas ao longo do questionário. Este questionário demorará cerca de 15 minutos: sabemos que o seu tempo é precioso, mas só com a sua colaboração é possível tornar este instrumento fiável.

É importante salientar que não existem respostas corretas nem respostas erradas, importa apenas a sua opinião. O questionário é anónimo e confidencial sendo os dados tratados estatisticamente.

Obrigado pela a sua colaboração!

### Parte 1

#### Questões sociodemográficas

#### Grupo I

**De acordo com a escala abaixo, pedimos-lhe que para cada uma das afirmações escolha a opção com que mais se identifica.**

Consigo mobilizar os meus colegas para cooperarem entre si.

Consigo notar as mudanças de humor dos colegas que me rodeiam.

Faço com que as pessoas se sintam bem comigo.

Consigo perceber o que estou a sentir.

Sinto que controlo as minhas emoções.

Quando estou certo da minha opinião, custa-me escutar os outros.

1- Nunca	2 -	3- Poucas	4 - Algumas	5-	6 - Sempre

[illegible]

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

Consigo descrever o que um colega sente a partir da sua expressão facial.

Sinto que a minha opinião não é tida em consideração. (I)

A minha expressão reflete o que digo.


## Parte 2

### Grupo II

Identifique, segundo a sua opinião, a emoção que cada uma das pessoas está a sentir.

Obrigado

2.		Nojo	Desprezo	Agressividade	Ansiedade	Nenhuma das opções
3.		Raiva	Desprezo	Aborrecimento	Nojo	Nenhuma das opções
4.		Aborrecimento	Desdém	Vergonha	Tristeza	Nenhuma das opções
5.		Agressividade	Desprezo	Vergonha	Alívio	Nenhuma das opções
6.		Agressividade	Desprezo	Vergonha	Tristeza	Nenhuma das opções

7.



Esperança

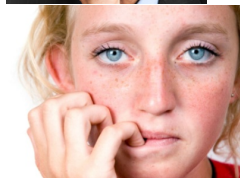
Satisfação

Aborrecimento

Tristeza

Nenhuma das opções

8.



Ansiedade

Surpresa

Aborrecimento

Tristeza

Nenhuma das opções

9.



Interesse

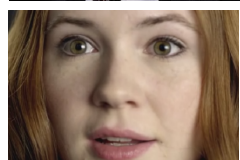
Surpresa

Vergonha

Entusiasmo

Nenhuma das opções

10.



Alegria

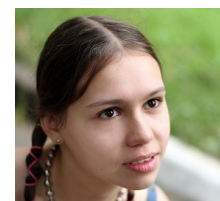
Satisfação

Ansiedade

Interesse

Nenhuma das opções

11.



Surpresa

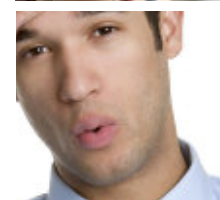
Esperança

Satisfação

Alívio

Nenhuma das opções

12.



Alívio

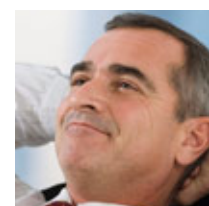
Surpresa

Satisfação

Interesse

Nenhuma das opções

13.



Satisfação

Interesse

Esperança

Alegria

Nenhuma das opções

14.



Orgulho


Entusiasmo


Interesse

Esperança


Nenhuma das opções





15.  Alegria Surpresa Entusiasmo Interesse Nenhuma das opções

16.  Surpresa Alívio Orgulho Interesse Nenhuma das opções

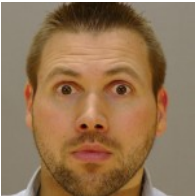
17.

 Desdém Ansiedade Nojo Agressividade Nenhuma das opções

18.  Interesse Surpresa Aborrecimento Esperança Nenhuma das opções

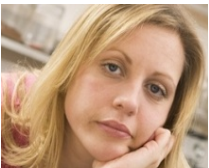
19.  Ansiedade Tristeza Desprezo Esperança Nenhuma das opções

20.

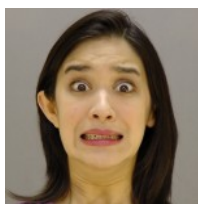
 Felicidade Desdém Surpresa Ansiedade Nenhuma das opções

21.

 Alívio Nojo Surpresa Ansiedade Nenhuma das opções

22.  Interesse Aborrecimento Tristeza Esperança Nenhuma das opções

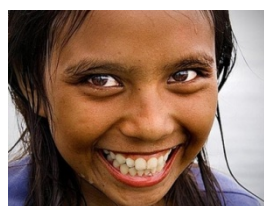
23.



Nojo      Medo      Alívio      Agressividade  
e      Nenhuma das opções

24. Qual das expressões é um sorriso VERDADEIRO? (assinale-o)


☐

☐

☐

☐

Identifique a emoção que a pessoa está a sentir neste momento

### Grupo III

Escolha, em cada linha, a palavra com que mais se identifica.

<b>Raiva</b>		Vergonha		Culpa		Satisfação	
<b>Bem-estar</b>		Felicidade		Surpresa		Tédio	
<b>Aborrecimento</b>		Empenho		Fúria		Encantamento	
<b>Interesse</b>		Irritação		Alegria		Agressividade	
<b>Desprezo</b>		Desdém		Esperança		Entusiasmo	
<b>Excitação</b>		Hostilidade		Mágoa		Confiança	
<b>Alívio</b>		Orgulho		Nojo		Ansiedade	

<b>Apreensão</b>		Consolo		Vaidade		Repugnância	
<b>Espanto</b>		Inveja		Deceção		Agrado	
<b>Admiração</b>		Tristeza		Otimismo		Remorso	
<b>Negligência</b>		Terror		Triunfo		Serenidade	
<b>Angústia</b>		Solidão		Simpatia		Euforia	

#### Grupo IV

Imagine-se em cada situação. Selecione, em cada linha, que sentimento teria.

- 1. Não sabia que o meu colega também iria estar num cliente, no Estrangeiro, ao mesmo tempo que eu. Sinto-me...**

Ansioso	<input type="checkbox"/>	Irritado	<input type="checkbox"/>	Aliviado	<input type="checkbox"/>	Satisfeito	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	------------	--------------------------

- 2. Escuto um cliente a falar sobre o seu novo negócio com entusiasmo. Sinto-me...**

Entusiasmado	<input type="checkbox"/>	Entediado	<input type="checkbox"/>	Invejoso	<input type="checkbox"/>	Interessado	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------

- 3. Não posso acreditar como é possível um colega fazer isso a outro. Sinto-me...**

Triste	<input type="checkbox"/>	Surpreendido	<input type="checkbox"/>	Enojado	<input type="checkbox"/>	Dececionado	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	-------------	--------------------------

- 4. Um cliente enviou uma reclamação sobre mim para a administração. Sinto-me...**

Enraivecido	<input type="checkbox"/>	Angustiado	<input type="checkbox"/>	Enojado	<input type="checkbox"/>	Triste	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------

- 5. Como é possível que a concorrência nos tenha ganho naquele negócio? Sinto-me...**

Enraivecido	<input type="checkbox"/>	Angustiado	<input type="checkbox"/>	Surpreendido	<input type="checkbox"/>	Desdenhoso	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	------------	--------------------------

- 6. Fartei-me de alertar que esta situação ia trazer problemas ao cliente e era uma**

**questão de tempo... Sinto-me...**

Enraivecido	<input type="checkbox"/>	Dececionado	<input type="checkbox"/>	Angustiado	<input type="checkbox"/>	Irritado	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------	--------------------------

**7. Este ano achei mesmo que ia ser promovido mas afinal escolheram outro colega. Sinto-me...**

Dececionado	<input type="checkbox"/>	Furioso	<input type="checkbox"/>	Invejoso	<input type="checkbox"/>	Irritado	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------

**8. Hoje vou ter de fazer uma intervenção numa reunião. Sinto-me...**

Aterrorizado	<input type="checkbox"/>	Angustiado	<input type="checkbox"/>	Apreensivo	<input type="checkbox"/>	Otimista	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	----------	--------------------------

**9. Estou a aguardar por uma reunião há mais meia hora... Sinto-me...**

Irritado	<input type="checkbox"/>	Angustiado	<input type="checkbox"/>	Aborrecido	<input type="checkbox"/>	Furioso	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------

**10. Tive a notícia de que o cliente está contente com a nossa encomenda. Sinto-me...**

Satisfeito	<input type="checkbox"/>	Sereno	<input type="checkbox"/>	Aliviado	<input type="checkbox"/>	Confiante	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------

**11. A equipa recebeu um louvor da administração. Sinto-me...**

Orgulhoso	<input type="checkbox"/>	Surpreso	<input type="checkbox"/>	Eufórico	<input type="checkbox"/>	Entusiasmado	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------

**12. Recebi um presente da minha equipa. Sinto-me...**

Orgulhoso	<input type="checkbox"/>	Surpreso	<input type="checkbox"/>	Eufórico	<input type="checkbox"/>	Entusiasmado	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------

**13. Um cliente está a gritar com um colega meu ao telefone. Sinto-me...**

Furioso	<input type="checkbox"/>	Hostil	<input type="checkbox"/>	Apreensivo	<input type="checkbox"/>	Aborrecido	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------

**14. A concorrência teve uma ideia que vai revolucionar o mercado. Sinto-me...**

Invejoso	<input type="checkbox"/>	Irritado	<input type="checkbox"/>	Dececionado	<input type="checkbox"/>	Desdenhoso	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------

**Grupo V**

Nas seguintes situações, indique por favor, a opção que mais se aproxima da forma como atuaria.

1. O seu colega mais próximo está zangado consigo e não faz ideia do porquê. Como é que resolveria a situação?
  - a. Ignorar o colega, zangando-se também com ele.
  - b. Exigir uma explicação ao colega.
  - c. *Calmamente perguntar ao colega o que o aborrece.*
  - d. Tratar o colega normalmente e esperar que o problema se dissipe.
  - e. Não sabe.
2. Imagine que está infeliz no seu trabalho. Gostaria de mudar o que faz mas considera que o seu salário é bom, face à conjuntura atual. Como agiria?
  - a. *Procurar ativamente novos desafios que o realizem mais.*
  - b. Despedir-se, antes que a situação piore.
  - c. Não fazer nada e esperar que as coisas melhorem.
  - d. Boicotar-se propositadamente para ser despedido.
  - e. Não sabe.
3. Desde há algumas semanas que todos os dias tem saído tarde, porque a sua Chefe lhe tem pedido para realizar trabalho-extra, em tarefas que não são suas e com um prazo muito apertado. Tem sido paciente mas a situação tornou-se uma prática normal. Como agiria?
  - a. Falar com a Chefe para obter uma compensação extra.
  - b. Continuar a fazer o trabalho extra mas fazer erros propositados que levem a que a Chefia desista de lho pedir.
  - c. Não fazer nada. Acreditar que a situação não dura para sempre.
  - d. Procurar criar um plano de trabalho com a chefia que inclua as tarefas extra e que permita sair a horas.
  - e. Não sabe.
4. Numa reunião, o seu colega está a apresentar uma ideia para um projeto e... É A SUA ideia! Tinha-a partilhado com este colega na semana passada. Ouve atentamente, na esperança de que o colega, no final da apresentação, lhe atribua os créditos pela ideia mas tal não acontece. Como agiria?
  - a. Deixar a apresentação terminar. Quando se sentisse calmo e em controlo, abordar o seu colega e exigir que este assuma perante a chefia quem de facto teve a ideia.
  - b. Não fazer nada. Quando o colega precisar de ajuda, recusar e confrontá-lo, acusando-o de falta de ética.
  - c. Não dizer nada e, de futuro, escolher ficar calado antes de partilhar as suas ideias com

colegas.

- d. Levantar-se e, sem esperar pelo final da apresentação, declarar que a ideia é sua e que pode prová-lo.
- e. Não sabe.

5. Está num momento crítico de fecho de um projeto. Como tinha marcado para as 9h uma consulta no dentista, decide ir, achando que a consulta só vai demorá-lo meia hora. No entanto, já são 10h00 e ainda não foi atendido. Está a sentir-se frustrado com a espera e preocupado com o projeto. Vai mais uma vez junto da rececionista que lhe diz que “o Sr. Dr. vai atender já já...” Como agiria?

- a. Dizer à rececionista o quanto é ocupado e como esta espera é desastrosa para o seu trabalho, na esperança de que a Rececionista possa apressar o processo.
- b. Aceitar que estes atrasos acontecem e que não é a única pessoa ocupada.
- c. Mostrar à rececionista que compreende mas que necessita de um compromisso de tempo - irá esperar apenas mais X minutos, após os quais se irá embora. Usar o tempo de espera e a energia para pensar em ideias para o projeto.
- d. Mostrar-se muito irritado com a rececionista, dizendo-lhe que a situação é intolerável e que esta fez um péssimo trabalho nas marcações. Exigir ser atendido imediatamente.
- e. Não sabe.

6. Foi-lhe atribuída pela sua chefia a realização de uma proposta em conjunto com o seu colega. Quando procura o seu colega, este diz-lhe que está com muito trabalho e não vai poder participar mas pede-lhe que não conte nada à chefia. Como agiria?

- a. Sugerir ao colega que este clarifique a sua indisponibilidade, de imediato, com a chefia.
- b. Fazer apenas uma parte da proposta e entregá-la ao chefe, dizendo-lhe que não é responsável pela parte em falta.
- c. Aceitar o pedido do colega de nada dizer porque no futuro também pode vir a precisar.
- d. Fazer a proposta e entregá-la mas fazendo insinuações à sua chefia que a fez sozinho.
- e. Não sabe.

7. Repara que todos os seus colegas foram almoçar sem o convidar. Como agir?

- a. Ficar muito zangado e decidir nunca mais ir almoçar com eles.
- b. Optar por uma postura estritamente profissional e limitar-se a falar de coisas de trabalho.
- c. Perguntar diretamente porque não o tinham convidado, dizendo que gostaria de ter

ido.

- d. Não dizer nada e ficar a “remoer” porque não o convidaram.
- e. Não sabe.

8. Durante os últimos dois meses tem estado a desenvolver uma aplicação informática que irá melhorar o funcionamento do seu departamento. Depois de todo o conteúdo estar pronto, entregaram o projeto à equipa de comunicação da sua empresa. No dia da apresentação, apercebe-se que a imagem do projeto está igual a uma da concorrência. Como agiria?

- a. Confrontar a equipa de comunicação perante todos, alegando fraude.
- b. Não dizer nada e esperar que ninguém descubra.
- c. Procurar falar com a equipa da comunicação em particular e expor a preocupação.
- d. Falar com a chefia e expor a situação.
- e. Não sabe.

9. É o seu aniversário e ninguém na sua equipa lhe dá os parabéns. O que faz?

- a. Deixar de falar aos colegas e ficar aborrecido o resto do dia.
- b. Não dizer nada mas no dia seguinte manifestar ter ficado magoado com o esquecimento.
- c. Puxar o tema “aniversário” para ver se alguém se lembra.
- d. Dizer tranquilamente aos colegas que faz anos e propor comprar um bolo para comemorarem juntos.
- e. Não sabe.

1. Tem uma reunião a cerca de 50km da sua empresa. Vai com um colega e combinou encontrar-se uma hora antes de a reunião começar. Depois de estar 20 minutos à espera, chega o seu colega com um ar tranquilo, referindo que esteve a tomar o pequeno-almoço. O que faz?

- a. Dizer que podia ter ligado a avisar do atraso.
- b. Não dizer nada e planejar, da próxima vez, deixá-lo a ele à espera.
- c. Confrontá-lo diretamente e mostrar-se hostil e furioso, porque podem chegar atrasados à reunião.
- d. Reforça ao colega a importância de ser pontual para evitar atrasarem-se para a reunião.
- e. Não sabe.

Em cada uma das linhas, indique por favor que cor prefere. Obrigado









## Grupo VI

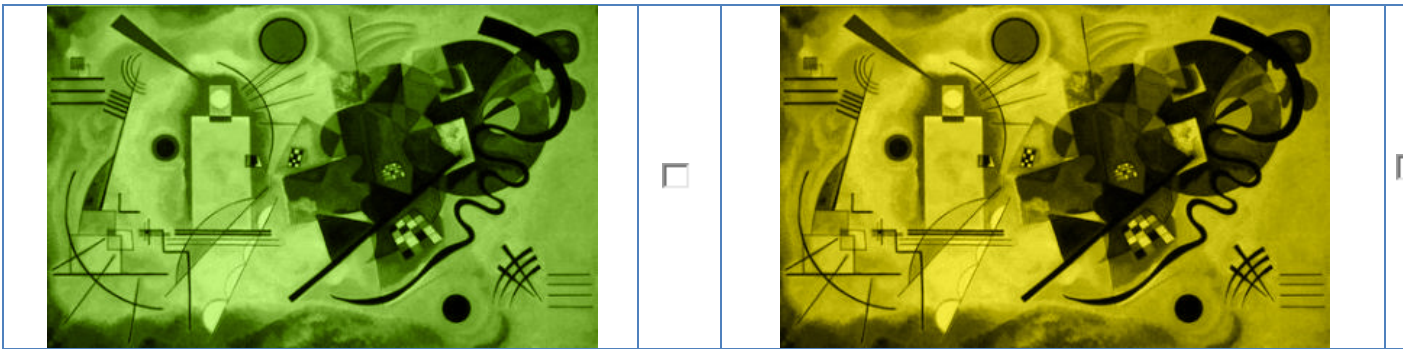
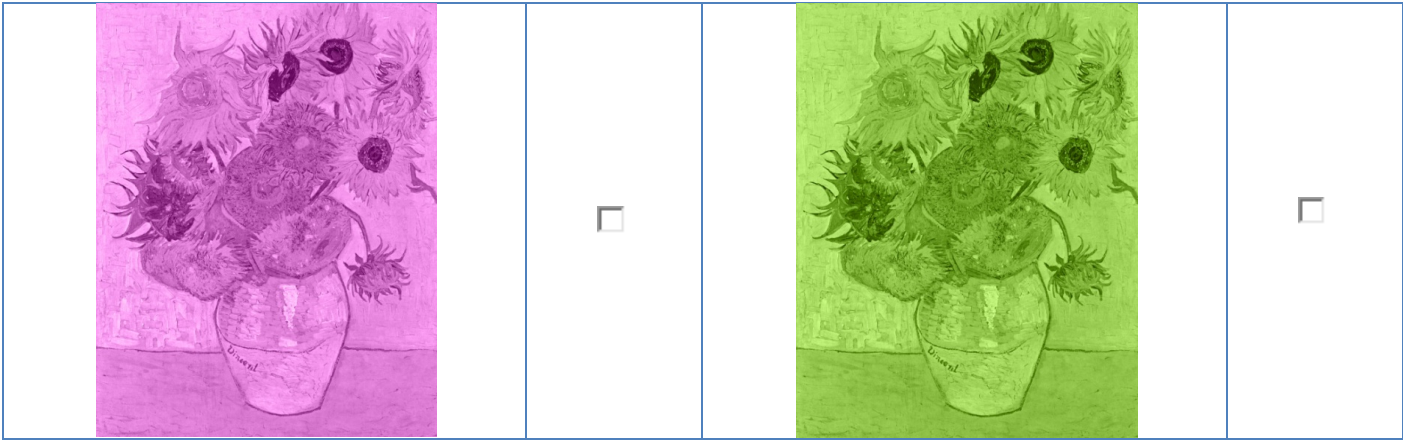
Em cada linha, por favor escolha a sua imagem preferida. Obrigado

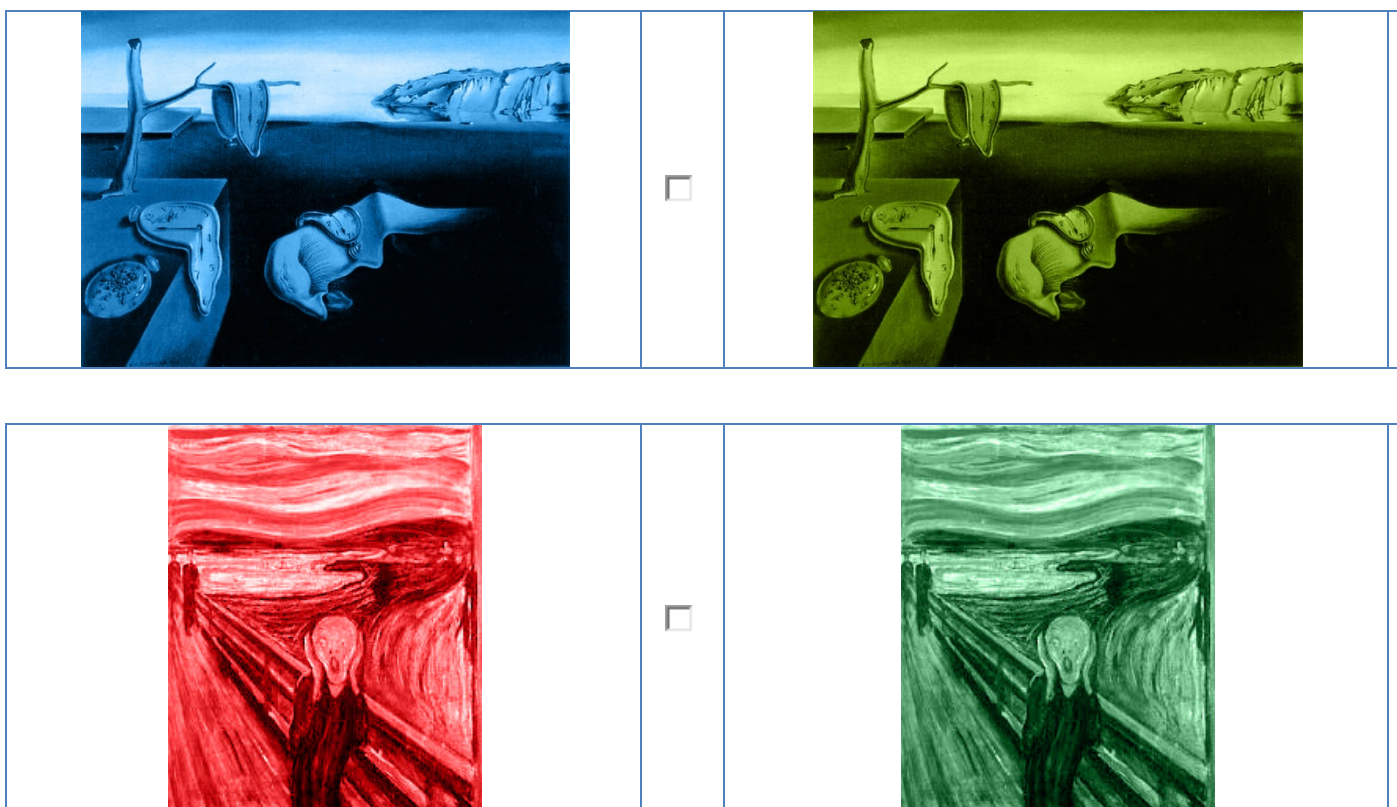
---

	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--	--------------------------

	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------

	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--	--------------------------





**Obrigado pela sua ajuda!**

### **Anexo B. Descrição dos auto-reports e dilemas (93, 95 e 99)**

A gestão emocional como competência trabalha os auto-reports mais os dilemas (93, 95 e 99), que seguem-se abaixo:

Auto-reports:

- D1 - Sei o que agrada à maioria dos colegas com quem lido;
- D2 – Sou confidente dos meus colegas;
- D3 – Em situações de conflito na minha equipa, atuo como apaziguador;
- D4 – Sinto que a minha opinião não é tida em consideração.
- D5 - Relaciono-me facilmente seja com quem for;
- D6 – Faço com que as pessoas se sintam bem comigo;
- D7 – Tenho dificuldade nos primeiros encontros;
- D8 – Consigo mobilizar os meus colegas a cooperarem entre si.

Respostas dos auto-reports:

1. Nunca;
2. Raramente;
3. Poucas vezes;
4. Algumas vezes;
5. Frequentemente;
6. Sempre

Dilemas:

93. Desde há algumas semanas que todos os dias tem saído tarde, porque a sua chefe lhe tem pedido para realizar trabalho extra, em tarefas que não são suas e com um prazo muito apertado. Tem sido paciente, mas a situação tornou-se uma prática normal. Como agiria?

- a) Falar com a chefe para obter uma compensação extra.
- b) Continuar a fazer o trabalho extra, mas fazer erros propositados que levem a que a Chefia desista de lho pedir.
- c) Não fazer nada. Acreditar que a situação não dura para sempre.
- d) Procurar criar um plano com a chefia que inclua as tarefas extras e que permita sair a hora.**
- e) Não sabe.

95. Está num momento crítico de fecho de um projeto. Como tinha marcado para as 9h00 uma consulta no dentista, decide ir, achando que a consulta só vai demorá-lo meia hora. No entanto, já são 10h00 e ainda não foi atendido. Está a sentir-se frustrado com a espera e preocupado com o projeto. Vai mais uma vez junto da rececionista que lhe diz que o “o Sr. Dr. Vai atender já já...”. Como agiria?

- a) Dizer à rececionista o quanto é ocupado e como esta espera é desastrosa para o seu trabalho, na esperança de que a rececionista possa apressar o processo.
- b) Aceitar que estes atrasos acontecem e que não é a única pessoa ocupada.
- c) Mostrar à rececionista que compreende mas que necessita de um compromisso de tempo – irá esperar apenas mais X minutos, após os quais se irá embora. Usar o tempo de espera e a energia para pensar em ideias para o projeto .**

- d) Mostrar-se muito irritado com a rececionista, dizendo-lhe que a situação é intolerável e que esta fez um péssimo trabalho nas marcações. Exigir ser atendido imediatamente.
- e) Não sabe.

99. É o seu aniversário e ninguém na sua equipa lhe dá os parabéns. O que faz?

- a) Deixar de falar aos colegas e ficar aborrecido o resto do dia.
- b) Não dizer nada mas no dia seguinte manifestar ter ficado magoado com o esquecimento.
- c) Puxar o tema “aniversário” para ver se alguém se lembra.
- d) Dizer tranquilamente aos colegas que faz anos e propor comprar um bolo para comemorarem juntos.**
- e) Não sabe.

Reposta dos dilemas:

- Correto
- Errado

Observação: as respostas a negrito são as corretas.